# الفصل الأول

## مشكلة الدراسة وأهميتها

**مقدمــة:**

تعد المكتبات ومراكز المعلومات جزءا لا يتجزأ من كينونة المجتمع الحديث وإحدى وسائل إستمراريته وديمومته وتطوره، وأصبحت المعلومات في العصر الحالي ذات أهمية متزايدة، باعتبارها مورداً إستراتيجيا هاما من موارد التنمية بمختلف قطاعاتها، وعنصرا لاغنى عنه في الحياة اليومية وفي إتخاذ القرارات وفي نشاطات البحث العلمي. كما أصبحت أيضا من المصادر القومية المؤثرة في تطور المجتمعات وتقدمها، وقاعدة أساسية لأي تقدم حضاري أو علمي أو صناعي. ويلعب العنصر البشري دورا أساسيا في جمع هذه المعلومات وتنظيمها ومعالجتها وتخزينها وإسترجاعها وبثها إلى مجتمع المستفيدين.

وتعتبرالموارد البشرية في مؤسسات المعلومات من أهم الموارد التي تسهم بشكل فعال ورئيسي في تحقيق أهدافها، ولذلك تسعى المنظمات جاهدةً لاستثمار رأس المال البشري لديها وصقل خبراته ودعمها، وإكسابه المهارات المختلفة التي ترفع من مستوى أدائه بغرض تنمية قدرتها ليس فقط على القيام بالدور المناط بها ومواكبة التطورات العالمية، ولكن أيضاً على تنمية قدراتها التنافسية. ويؤكد المهتمين على ضرورة توفير الأشخاص المؤهلين في المكتبات ومراكز المعلومات عامة والمكتبات الجامعية خاصة، لأن العنصر البشري يعد من أهم المكونات الأساسية لها، إذ يشكل العنصر البشري أهم عناصر الإنتاج، ومحور أساسي لإنجاز الأعمال، وأداة فاعلة للوصول إلى الأهداف المنشودة وتحقيق التميز والنجاح ( خلف، 2007 ). ويمكن القول، أنه مهما توافرت الموارد التكنولوجية والمادية والهياكل التنظيمية فإنها تبقى خامات لا بد من وجود الإنسان لإستثمارها خدمة لأهداف المكتبة أو مركز المعلومات. لذلك، تفوق أهمية الإستثمار فيه الإستثمار في باقي العناصرالأخرى.

وقد شهدت المكتبات ومراكز المعلومات بعامة والجامعية بخاصة في الوقت الحاضر تطورا ملحوظا من الناحيتين الكمية والنوعية، كنتيجة لإزدياد الإهتمام بالمعلومات والطلب عليها من مختلف المنظمات الحكومية منها والخاصة، بالإضافة إلى الباحثين على إختلاف تخصصاتهم. وتلعب المكتبات ومراكز المعلومات دورا متميزا في هذا المجال؛ إذ تعد المصدر الأساسي للمعلومات، فهي تمد المنظمات

والباحثين على حد سواء بأحدث المعلومات في مجالي التخصص والإهتمام، وتشكل بذلك جزءا لا يتجزأ من رسالة الجامعة والمجتمع الحديثين في تحقيقهما لأهدافهما، ويقوم العاملون بجمع المعلومات وتنظيمها ومعالجتها وتخزينها ومن ثم إسترجاعها وبثها في الوقت والسرعة المناسبين ( همشري، 2008 ).

وخلال العقد الأخير من القرن العشرين، وبالتزامن مع ثورة المعلوماتية والإتصالات الهائلة، ظهر إلى الوجود تعابير علمية جديدة مثل " إدارة المعرفة" و " إقتصاد المعرفة " و " مجتمع المعرفة " ( عليان، 2008 ). وأطلق كثير من العلماء على العصر الحالي تسمية عصر المعلومات أو عصر المعرفة، تأكيدا على أهمية المعلومات والمعرفة في بناء الفرد والمجتمع والحضارة الإنسانية وتقدمها وتطورها، وفي إحداث التغيير المطلوب، حتى إن قوة الأمم في الوقت الحاضر تقاس بما لديها من طاقة بشرية مبدعة قادرة على إختيار المعارف اللازمة لها والحصول عليها والإفادة منها، وإكتشاف معارف جديدة وإثرائها ونقلها وتوزيعها ومشاركة الآخرين بها ( همشري، 2008 ). ومن المعلوم أن صراع المستقبل لن يدور حول الحصول على الدخل والثروة، كما كان الحال في الماضي، بل حول الحصول على المعرفة وكيفية توزيعها، فالقوة والثروة أصبحتا تعتمدان إعتمادا تاما على المعرفة، وغدت قوة المعرفة أعلى صور القوة، وأن مصدر الثروة الحقيقي في عالم اليوم ليس رأس المال والأرض، وإنما المعرفة ( أبو الجزر، 2005 ).

وقد تزايد الإهتمام في الآونة الأخيرة بالمعرفة من حيث توليدها وتجديدها واقتنائها وتوظيفها وإدارتها، وقد استند هذا الإهتمام إلى عاملين أساسيين، هما: ( همشري، 2008 )

1. تحول إقتصاد الدول المتقدمة إلى اقتصاد قائم على المعرفة، مقرونا بتزايد الطلب على العاملين ذوي المهارات الفنية العالية المتخصصة.
2. تطور التكنولوجيا الرقمية والشبكية وأنظمة الإتصالات التي أدت إلى وفرة في المعلومات، وسهولة في الحصول عليها، وجمعها، وتنظيمها ومعالجتها، واسترجاعها وبثها وتوزيعها على نطاق واسع.

وانطلاقا من النظرة الشمولية للمعرفة في عالم اليوم، أصبح من البديهي أن يرتهن نجاح الفرد أو المؤسسة بالقدرة على إدارة المعرفة بصورة فعالة، بما ينعكس بصورة إيجابية على مستوى الأداء، والإنتاجية، والجودة، التي تشكل بمجموعها عناصر التنافس طويلة المدى، الذي لا ينتهي بمجرد ظهور

منافسين جدد، في أي مجال من مجالات إستخدام المعرفة، ويفهم من ذلك أن " إدارة المعرفة " ترتكز على القيام بمجموعة من" العمليات " اللازمة لمتابعة المعرفة بجميع عناصرها، وتنظيمها وتقويم ما ينتج عنها من " مخرجات". وتزداد أهمية " إدارة المعرفة " بارتباطها الوثيق مع " إدارة الجودة الشاملة "، لتشكلا معا وجهين لعملة واحدة، لا يمكن أن يعمل أحدهما بمعزل عن الآخر( عليان، 2008 ). وأخذت إدارة المعرفة تحتل مكانتها بوصفها تطورا فكريا مهما في عالم الأعمال اليوم، لإدراك المنظمات بما فيها المكتبات ومراكز المعلومات أن المعرفة بدون فعل الإدارة ليست ذات نفع، لكون المعرفة في أغلبها ضمنية وتحتاج إلى الكشف عنها وتشخيصها، وإلى توليدها من جديد وخزنها وتوزيعها ونشرها في المنظمة ومن ثم إستعمالها بالتطبيق وإعادة إستعمالها مرات عدة ( الكبيسي، 2005 ).

ويعد المورد البشري من أكثر الموارد أهمية في مجتمع المعرفة، وأحد المكونات الأساسية لإدارة المعرفة وإقتصادياتها، كونه الأساس الذي تنتقل من خلاله المنظمة سواء أكانت مكتبة أو مركز معلومات أو غيرها من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية التي تنشط فيها ذاتها في إتجاه المشاركة بتلك المعرفة وإعادة إستخدامها، إذ تعد عقول الأفراد المبدعين من أهم مصادر المعرفة، حيث تكون الأفكار الجديدة. ويقصد بالأفراد هنا كادر أنظمة المعلومات، وكادر إدارة المعرفة، وكادر البحث والتطوير، وكافة الأفراد الذين يسهمون في عملية إدارة المعرفة. وعمليا فإن الأفراد من المكونات الرئيسية في برامج إدارة المعرفة، ولا يمكن العمل بدونهم، فهم يشاركون في إغناء المعرفة المتوافرة في المعلومات، وذلك من خلال تنظيم المعلومات وربطها مع بعضها بعضا، بالإضافة إلى التقييم المستمر للمعلومات المخزنة في الأنظمة التقنية ( الكبيسي، 2005 ).

ومن المعلوم أنه في مجتمع المعرفة يتركز الطلب على القوى العاملة المتخصصة القادرة على التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمعرفة وإدارتها بشكل عام، وعلى التعلم باستمرار ( همشري، 2008 ). وعليه، لم يعد الأمر معلقاً بما تعلمه الفرد ولكن بدرجة تفعيل ما تعلمه وتطبيقه، وهل لديه المهارات والكفايات التي تؤهله للتطوير الذاتي والقدرة على التعلم المستمر مدى الحياة. وترجع الأهمية في ذلك إلى أن طبيعة المهن والوظائف أصبحت مربوطة بالقدرة على إظهار القدرات والمهارات والتمكن من التكيف مع متغيرات طبيعة العمل أو المهنة التي يمارسها. فمن المعلوم أن العمل الفني الذي يتطلب مهارات عالية أصبح يجذب إليه الأشخاص المحترفين والماهرين الذين استطاعوا اكتساب المعرفة من باب الاطلاع الواسع والاعتماد على الذات والممارسة المستمرة ( الربيعي، 2008 ).

وتواجه المكتبات ومراكز المعلومات عامة والمكتبات الجامعية بخاصة في العصر الحاضر، عصر المعلومات والمعرفة العديد من التحديات والظروف والمتغيرات، وحالات تختلف عن تلك التي واجهتها في العقدين السابقين، وخاصة فيما يتعلق بالتحديات الجديدة التي فرضتها ثورة المعلومات والتطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات ومتطلبات إستخدامها، وتأثيراتها الواضحة عليها، وتطور آفاق النشر الإلكتروني، والإستخدام الواسع لشبكة الإنترنت، فضلا عن تغير حاجات الباحثين من المعلومات وتنوعها. لذا، كان لزاما على المكتبات ومراكز المعلومات الإستجابة السريعة لهذه التحديات والظروف المتغيرة، والتكيف معها ومسايرتها حتى تضمن لنفسها البقاء والإستمرارية في مجتمع متغير ( همشري، 2008 ).

وتسعى المكتبات ومراكز المعلومات في الأردن عامة والجامعية منها خاصة إلى متابعة التطورات والمستجدات الحاصلة عن الإنتشار الفائق للمعرفة وزيادة الإهتمام بإدارتها والتكيف معها، إذ عملت كثير منها على إعادة هندسة عملياتها، وإعادة تصميم هياكلها التنظيمية، وزيادة إستثمار مواردها المختلفة، وتبني الركائز الفنية الحديثة، مما أدى إلى مزيد من الضغوط على مواردها البشرية وخاصة في مسألة تكوينها وإعادة تدريبها ( همشري وعليان، 1997 )، إذ لا تقل أهمية التنمية والتدريب المهني للعاملين في مجال المكتبات والمعلومات عن أهميتها في المجالات الأخرى، وقد مضى الوقت الذي كان فيه القليل من التدريب كافيا للقيام بالعمليات والأنشطة والخدمات المكتبية والمعلوماتية.

وتشير جميع الدلائل إلى أهمية التنمية المهنية للعاملين في المكتبات ومراكز المعلومات في مجتمع المعرفة، وإلى ضرورة توفير فرص التدريب المستمر لهم، لتطوير كفاياتهم في ظل تنامي مفهوم إدارة المعرفة، إذ يعود التدريب بالفائدة ليس فقط على العاملين بل والمستفيدين أيضا، ويؤدي إلى تقوية الأواصر بين العاملين من جهة والإدارة من جهة أخرى، وبواسطته ترتفع الفعالية في

العمل وتزداد الإنتاجية ( قنديل، 2000 ). ويجد المتفحص أن هناك فجوة واضحة بين الكفايات والمهارات المتوافرة حاليا لدى العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن وتلك المطلوبة لإدارة المعرفة على النحو المطلوب. وعليه، فإن التعرف إلى الإحتياجات التدريبية للعاملين في هذه المكتبات ومراكز المعلومات تعد مسألة ذات أهمية بالغة في الوقت الحاضر، من هنا جاءت فكرة

إعداد هذه الدراسة لتقدير الإحتياجات التدريبية للعاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في ضوء متطلبات إدارة المعرفة كما يراها العاملون أنفسهم.

## مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في تقدير الإحتياجات التدريبية للعاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن بناءً على متطلبات إدارة المعرفة كما يراها العاملون أنفسهم.

## أهداف الدراسة وأسئلتها:

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

- ما الإحتياجات التدريبية للعاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن بناءً على متطلبات إدارة المعرفة كما يراها العاملون أنفسهم؟

وينبثق من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما واقع الكفايات المتعلقة بإدارة المعرفة المتوافرة لدى العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظرهم؟
2. ما الكفايات المطلوبة من العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن بناء على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم ؟
3. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لدرجة تقدير الإحتياجات التدريبية للعاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن بناء على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس؟
4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لدرجة تقدير الإحتياجات التدريبية للعاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن بناء على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير التخصص؟
5. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لدرجة تقدير الإحتياجات التدريبية للعاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن بناء على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير دائرة العمل؟
6. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لدرجة تقدير الإحتياجات التدريبية للعاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن بناء على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

7. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لدرجة تقدير الإحتياجات التدريبية للعاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن بناء على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟
8. ما الصعوبات التي تواجه برامج تدريب العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن بناء على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين فيها أنفسهم؟

**أهمية الدراسة:**

نظرا لأهمية التدريب في إزالة جوانب الضعف والقصور في أداء الأفراد العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات وسلوكهم، والارتقاء بهما على النحو الأمثل بما يكفل حسن قيامهم بوظائفهم وأعمالهم، وبالتالي زيادة كفايتهم الإنتاجية، وأهميته أيضاً في زيادة سرعة إنجاز الأعمال بطريقة سليمة، وتخفيض نفقات العمل من خلال زيادة مهارات الفرد والتقليل من أخطائه، فإن أهمية الدراسة تنبع من كونها تتناول جانبا حديثا من مجالات التدريب. بات ضرورياً للمكتبات ومراكز المعلومات في ظل القرن الحادي والعشرين الذي يشهد تطورات سريعة ومثيرة في الحياة المعاصرة هو الاحتياجات التدريبية، إذ تعتبر هذه الاحتياجات بيانات هامة يعتمد عليها المخططون عند تخطيطهم لتصميم برامج تدريبية مستقبلية، كما تلقي هذه الدراسة الضوء على هذه الاحتياجات من حيث نوعها، ودرجة الحاجة إليها، وتحديد المستوى المرغوب فيها. ويؤمل أن تقدم هذه الدراسة إسهاماً نظريا وعملياً يضاف إلى رصيد الأدب المنشور في علم المكتبات والمعلومات. وأيضاً من أنها تبحث في أحد أهم عناصر إدارة المعرفة وهو المورد البشري، مما ينعكس إيجابياً على المكتبة وقدرتها على تحقيق أهدافها. كما تأتي أهميتها أيضاً في خضم التطورات التكنولوجية والعلمية والمعرفية، والتي لها انعكاساتها الإيجابية على المكتبات ومراكز المعلومات بعامة، وفي مجال التنمية المهنية لمواردها البشرية بخاصة.

وتأتي أهمية هذه الدراسة أيضاً من محاولتها الكشف عن مواطن القوة والضعف في برامج التدريب القائمة لتحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء التوجهات العالمية بغية الوقوف على النواحي الهامة التي يحتاجها العاملون للقيام بالوظائف المناطة بهم، وتكون ذات صلة مباشرة بمتطلبات العمل، وتساعد في رفع أدائهم الفني والمهني والإداري. كما وتنبع أهميتها أيضاً من طبيعة الموضوع الدقيق الذي تتناوله إذ أنها تركز على الإحتياجات التدريبية للعاملين في المكتبات الجامعية الحكومية

في الأردن في ضوء مفهوم حديث هو مفهوم " إدارة المعرفة "، بغية تمكينهم من القيام بأدوارهم على النحو الأمثل والمطلوب.

وتنبع أهمية هذه الدراسة أيضا من أن هناك جهات عدة يمكنها الإفادة من نتائجها، ومن أهم هذه الجهات الآتي:

1. إدارات الجامعات: إذ قد تفيد نتائج هذه الدراسة إدارة الجامعات في وضع استراتيجيات وخطط جديدة لتدريب العاملين في المكتبات التابعة لها، وتنمية مهاراتهم فيها بما فيهم العاملون في المكتبة، و وضع ضوابط وأسس محددة في اختيار العاملين المؤهلين القادرين على تبني المفاهيم والإتجاهات الجديدة وتسخيرها في مصلحة العمل وزيادة الإنتاجية فيه، وزيادة إهتمامها بتخصيص جزء من ميزانيتها لعمليات تدريب العاملين فيها.
2. إدارات المكتبات الجامعية: إذ قد تفيد نتائج هذه الدراسة مديرو المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن لتطوير إستراتيجيات جديدة للتعامل مع إدارة المعرفة، و وضع الضوابط اللازمة لاختيار العاملين في مكتباتهم.
3. القائمون على برامج تدريب العاملين أثناء الخدمة في المكتبات المقصودة: إذ قد تفيد نتائج هذه الدراسة هؤلاء في التعرف على نقاط الضعف التي يعاني منها العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية والعمل على تلافيها وحتى التخلص منها؛ وذلك من خلال تصميم برامج تدريبية خاصة تتماشى مع متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة.
4. العاملون في المكتبات الجامعية: إذ قد تفيد نتائج هذه الدراسة العاملون في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن أنفسهم، كتغذية راجعة لهم للتعرف على نواحي القوة والضعف في تدريبهم و تكوينهم، وإكسابهم أنماطا واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل، وتبني أساليب جديدة للتغلب على أوجه الضعف لديهم في هذا المجال. إضافة إلى التعرف إلى حاجاتهم التدريبية والمناداة بتلبيتها، مما ينعكس بدوره على تحسين أدائهم.
5. أقسام علم المكتبات والمعلومات: إذ قد تفيد نتائج هذه الدراسة القائمين على تطوير مناهج هذه الأقسام وخططها الدراسية في تعرف الاحتياجات التدريبية الأساسية اللازمة لإدارة المعرفة، ومن ثم تطوير هذه المناهج والخطط الدراسية بناءً عليها، وذلك بغرض رفع سوية المتخرجين في هذه الأقسام وبما يتوافق والمهارات اللازمة لإدارة المعرفة.

## مصطلحات الدراسة:

تتضمن الدراسة عددا من المصطلحات الأساسية، وهي ما يلي:

**التدريب:**

يعرف درة ( 2003 ) التدريب بأنه " الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الأفراد في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهارتهم وقدرتهم، وتغير سلوكهم واتجاهاتم بشكل إيجابي بناء مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة ". وقد عرفه همشري ( 2001 ) بأنه " عملية مخططة تهدف إلى تحسين مهارات وقدرات الفرد وصقلها، وتوسيع نطاق معرفته من خلال التعلم، لرفع مستوى كفاءته وكفاءة المكتبة التي يعمل فيها ".

**الإحتياجات التدريبية:**

" هي الفرق بين الإمكانات والقدرات والمهارات والمعارف المتوافرة حاليا لدى الفرد وتلك التي يجب أن تتوافر فيه " ( همشري، 2001 ). في حين يرى المجارحة ( 1995 ) أنها " الفجوة بين مستوى أداء قائم ومستوى أداء مرغوب فيه بسبب نقص أو ضعف في الكفايات الأدائية أو تلبية إحتياجات مستقبلية وتطلعات تطويرية ". ومن **الناحية الإجرائية** فإن الحاجات التدريبية في هذه الدراسة قد قيست من خلال الدرجة الكلية لاستجابات عينة الدراسة من العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأدرن على كل فقرة من فقرات أداة الدراسة ومجالاتها المختلفة.

**المكتبات الجامعية:**

يعرف المالكي ( 2003 ) المكتبات الجامعية بأنها " المؤسسات العلمية الثقافية التي تهدف إلى خدمة الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية وجميع الباحثين على إختلاف مستوياتهم العلمية والثقافية ومجالات إهتمامهم، وتشمل مكتبات الكليات والمعاهد العليا والمكتبات الأخرى الملحقة بمؤسسات التعليم العالي". في حين يرى همشري وعليان ( 1997 ) أنها " المكتبة، أو مجموعة المكتبات التي تقوم الجامعات بإنشائها وتمويلها وإدارتها من أجل تقديم الخدمات المكتبية والمعلوماتية المختلفة للمجتمع الجامعي بما يتلائم مع أهداف الجامعة ذاتها، وهي جزء لا يتجزأ من الجامعة، وإحدى وسائل حركتها وديمومتها ".

و**إجرائيا** فإن المكتبات المقصودة في هذه الدراسة هي: مكتبة الجامعة الأردنية، ومكتبة الجامعة الأردنية الألمانية، ومكتبة جامعة البلقاء التطبيقية، ومكتبة الجامعة الهاشمية، ومكتبة جامعة آل البيت، ومكتبة جامعة اليرموك، ومكتبة جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، ومكتبة جامعة مؤتة، ومكتبة جامعة الحسين بن طلال، ومكتبة جامعة الطفيلة التقنية.

**إدارة المعرفة:**

يعرف نجم ( 2005 ) إدارة المعرفة بأنها العملية المنهجية المنظمة للإستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها، ولتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في المنظمة، وهي مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب أو التداؤب بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة.

**حدود الدراسة:**

اقتصرت هذه الدراسة على جميع العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن للعام الجامعي 2007 – 2008، واستثني من مجتمع الدراسة العاملين في الدواوين والسكرتاريا والعاملين المساعدين ( الأذنة والمراسلين ).

وتتحدد نتائج هذه الدراسة بمدى دقة وملاءمة أداة الدراسة التي استخدمتها، والمنهج الذي اتبعته، والتحليل الإحصائي.

# الفصل الثاني

# الأدب النظري والدراسات السابقة

## أولاً. الأدب النظري:

### مفهوم المعـرفـة وتعريفها:

حظيت المعرفة باهتمام الفلاسفة والمفكرين منذ العهود القديمة، إذ يشير تراث الفلسفة القديمة إلى العديد من العلماء والفلاسفة مثل سقراط ( 469 – 399 ق.م ) وأفلاطون ( 427 – 347 ق.م ) اللذين أغنيا حقل الفلسفة بأفكارهما عن المعرفة. فقد كانت الفلسفة تعني لهما اكتساب المعرفة، حيث اعتقد سقراط بأن وظيفة المعرفة هي معرفة الذات، إذ كان شعاره " إعرف نفسك بنفسك ". في حين كان يرى أفلاطون أن مقياس المعرفة الصحيحة هو سموها عن المستوى الواقعي بحيث تصبح معرفة تأملية

( همشري، 2008 ).

وجدت المعرفة، ذلك المفهوم القديم الحديث، مع بداية الحياة على الأرض، ومع أول مخلوق عَمر هذا الكون. يقول الله سبحانه وتعالى " إقرأ بسم ربك الذي خلق ۞ خلق الإنسان من علق ۞ إقرأ وربك الأكرم الذي علم بالقلم ۞ علم الإنسان ما لم يعلم " ( العلق: الآية 1 – 5 ) وقولة تعالى " الرحمن علم القرآن خلق الإنسان علمه البيان " ( الرحمن: الآية 4 ). وفي أخرى " وما أوتيتم من العلم إلا قليلا " ( الإسراء: الآية 85 ). وفي أخرى " وقل رب زدني علما " ( طه: الآية 1 ). وقولة تعالى " وعلم آدم الأسماء كلها " ( سورة البقرة، آية 31 ). وقولة تعالى " قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون " ( الزمر: الآية 9 )، وتشير هذه الآيات إلى المعرفة بأسماء الأشياء والمخلوقات وحتى الخبرات والسلوك ( حسن، 2008 ). وقد كان للإسلام بفضل تعاليمة الخالدة وفكر علمائه فضل السبق في تأكيد أهمية المعرفة والعلم وأهمية إكتسابهما، ففي التنزيل الحكيم هناك العديد من المواضع التي تحث المؤمن على التأمل والتفكر وإمعان العقل والتعلم، إذ يقول الله تعالى في كتابه الكريم... وفي أخرى وفي أخرى صدق الله العظيم. كل هذه الآيات وغيرها كثير، دلائل واضحة على أهمية العلم والمعرفة في حياة المسلم ورقي المجتمع الإسلامي.

وفي العقد الأخير، وبالتزامن مع ثورة المعلوماتية والاتصالات الهائلة، ظهر إلى الوجود تعابير علمية جديدة مثل " إدارة المعرفة " و" اقتصاد المعرفة " و" مجتمعات المعرفة" (عليان، 2008). والعالم اليوم، يشهد جملة من التحولات والتغيرات التي تؤثر في مختلف مجالات الحياة،

والتي لا يتوقع لها أن تقف عند حد معين، وتتأثر المنظمات بمختلف أشكالها وأحجامها ومجالات اهتمامها بما يجري حولها شأنها شأن باقي قطاعات المجتمع، كونها تتعرض إلى جملة من الضغوطات المتنامية بهدف زيادة تحسين نوعية المنتج، والعمل على خفض التكاليف، والمنافسة بجودة الخدمات التي تقدمها، ويعد تطبيق المعرفة وإدارتها أحد السبل التي يمكن لهذه المنظمات اللجوء إليها لمواجهة **هذه** التحديات ( حجازي، 2005 ). فقد أدركت المنظمات اليوم أن المعرفة هي الموجود غير الملموس الأكثر أهمية، حيث أن أغلب هذه المنظمات تمتلك معرفة، إلا أنها لم تستخدمها أو أنها استخدمتها بأسلوب غير ملائم، أو أن العاملين فيها لا يستطيعون اكتشافها والوصول إليها ومن ثم تطبيقها. لذا، فإن على المنظمات على اختلافها تعريف ماهية المعرفة، وآلية اكتشافها والوصول إليها، وطرق استخدامها وتطبيقها حتى تضمن لنفسها المنافسة والبقاء والاستمرارية في بيئة سريعة التغير( الكبيسي، 2005 ).

تشتق كلمة معرفة من كلمة ( عرف )، فقد فطر الإنسان على التعرف، وباتت المعرفة شرطا لإنسانيته ( توفيق، 2004 ). وعادة ما يستخدم مصطلح المعرفة للأفراد، فيقال أن فلانا عارف أو لديه معرفة جيدة في الكيمياء مثلا، وتعني هذه العبارة أنه يمتلك رصيدا جيدا من المعلومات المتخصصة المتراكمة والمنظمة والتي يمكن الإفادة منها لدى استشارته عند الحاجة. وبعبارة أخرى، يستخدم مصطلح المعرفة للدلالة على رصيد المعلومات المنظمة المتراكم، الذي يمكن لأي إنسان أن يتمنى تحصيله بالتعلم ( العسافين، 2001 ).

وعلى الرغم من أن أدبيات التنمية والإدارة الحديثة والتربية المعاصرة المنشورة تزخر بالدراسات والبحوث حول دور المعرفة، وعناصرها وعلاقاتها التفاعلية مع باقي القوى المؤثرة في تنمية المجتمعات وازدهارها، إلا أنها لم تبرز تعريفا شاملا للمعرفة، إذ يربط بعض الباحثين بين المعرفة والمعلومات والبيانات، ويرون أنه ليس هناك فرقا بين ما يمكن اعتباره معلومات وبين ما يمكن اعتباره معرفة. فعلى سبيل المثال لا يفرق كوجل وزاندر ( Kogul & Zander, 1992 ) بين المعرفة والمعلومات ويفترضان أن المعلومات هي شكل من أشكال المعرفة. كذلك يشير ستنمارك ( Stenmark, 2001 ) أن كلا من المعرفة والمعلومات يتداخلان ويؤثران في بعضهما بعضا. فالمعلومات هي الشيء الظاهر والملموس للوجه المخزون أو غير الملموس من المعادلة الذي يطلق عليه العقل البشري وعاء المعرفة الذي تتشكل فيه المعلومات وتصدر منه.

ويشير ثورنجيت ( Thorngate, 1996 ) إلى أن مفهوم المعرفة هو أوسع كثيرا من المعلومات التي تعتبر بيانات منظمة ويمكن تداولها. وكما يشير دافنبورت ( Davenport,1997 ) إلى

أن المعلومات والمعرفة قد تتشابهان في بعض النواحي إلا أنهما تختلفان في نواح أخرى، ويرى أن ما يميز المعرفة عن المعلومات والبيانات هو علاقتها بالجانب الإنساني.

مما سبق يتبن أن هناك اختلافا بين المختصصين في تعريفهم للمعرفة، فمنهم من يرى أنه ليس هناك فرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة، في حين يرى آخرون أن هناك فرقاً بين تلك المصطلحات، لذا لا بد من تحديد مفهوم كل منها على حده للتمييز بينها، وفيما يلي تعريف للمصطلحات المقصودة:

**البيانات ( Data ):**

هي " مجموعة من المفاهيم والأرقام والرموز التي تحتاج إلى معالجة وتنظيم، أو إعادة تنظيم لكي تتحول إلى معلومات " ( السامرائي، وقنديلجي، 2002 ). ويرى ( الوردي، والمالكي، 2002 ) أنها " إشارات ورموز معنوية أو رياضية أو لغوية مجردة، تحتاج إلى معالجة لتحويلها إلى معلومات ". وعليه، فإن البيانات تمثل المادة الأولية والخام لنشاطات إدارة المعرفة والمعلومات والتي تحتاج إلى جملة من العمليات لتحويلها إلى معلومات.

**المعلومات ( Information ):**

عرف الملكاوي ( 2007 ) المعلومات بأنها " ناتج معالجة البيانات من خلال إخضاعها لعمليات خاصة بذلك مثل، التحليل و التركيب من أجل إستخلاص ما تتضمنه البيانات من مؤشرات وعلاقات ومقارنات ومعادلات وغيرها، وفق عمليات حسابية متعلقة بعلم الرياضيات والطرق الإحصائية والمنطقية، أو من خلال إقامة نماذج المحاكاة ". ويرى همشري وعليان ( 1997 ) أنها " مجموعة من البيانات المعالجة والمؤطرة والمنظمة والمترابطة والمعدة للإستخدام واتخاذ القرارات". وعليه، فإن البيانات هي الركيزة الأساسية للمعلومات فهي المتغير المستقل والمعلومات هي المتغير التابع، إذ تتنوع المعلومات بتنوع البيانات واختلافها. وباختصار يمكن تعريف المعلومات بأنها البيانات التي تمت معالجتها.

**المعرفة ( knowledge ):**

تعرف المعرفة بأنها " الاستخدام الكامل للمعلومات والبيانات مع إمكانية المزاوجة مع المهارات والأفكار والتبصر والحدس والدوافع الكامنة في الفرد " ( الملكاوي، 2007 ). ويرى ( نجم، 2005 ) أنها " معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة، وهي عبارة عن معلومات مفهومة، محللة، ومطبقة ".

وبهذا، يمكن القول، أن المعلومات تقع في مرتبة متوسطة بين البيانات والمعرفة. فالبيانات عبارة عن حقائق متفرقة، وعندما تتجمع هذه الحقائق وتعالج وترتبط معا تصبح معلومات، وعندما تصبح المعلومات قادرة على التأثير في سلوك الفرد والمجتمع تتحول إلى معرفة. وتتسم المعرفة بالعديد من السمات والخصائص التي تميزها عن غيرها، فهي تتميز بأنها إنسانية، وأنها مجردة أثيرية وغير ملموسة، كما أنها تولد وتجدد، وبأنها تتقادم، وأنها تحاز وتمتلك، وأنها تخزن، بالإضافة إلى أنها لا تفنى بالاستعمال ( همشري، 2008 ).

**مصادر المعرفة:**

هناك مصادر متعددة للمعرفة يمكن تصنيفها في مصدرين أساسيين، هما:

1. **مصادر داخلية،** تتجسد أبرز هذه المصادر في الأفراد بوصفهم صناع المعرفة ( Knowledge Workers ) من ذوي الإختصاصات والقدرات الفكرية ( الدوري، والعزاوي، 2004 )؛ إذ تشمل هذه المصادر كل من يعملون أعمالا ذهنية كالباحثين، والمخططين، ومنتجي الأفكار، ومحللي المعلومات، ومبرمجي الحاسبات، والمدربين، وغيرهم، وتتمثل أيضا في خبرات المنظمة، وقدراتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات، مثل: فرق العمل، وجماعات التشارك... إلخ، واستراتيجياتها، وعملياتها، وتقنياتها ( السامرائي، 2004 ). وتعتبر المعرفة الضمنية أحد هذه المصادر لاكتساب المعرفة، إذ تشتمل المعرفة الضمنية على: خبرات الأفراد، ومعتقداتهم، وافتراضاتهم، وذاكرتهم ومذكراتهم ( Cullen and Parboteeah, 2005 ).
2. **مصادر خارجية،** وتشمل العلاقات المتبادلة فيما بين المنظمات، إذ تؤدي هذه العلاقات إلى تعلم كثير من المهارات والخبرات. وهناك العديد من هذه المصادر التي يمكن من خلالها الحصول على المعرفة واكتسابها، من أهمها: المشاركة في المؤتمرات، والتعاون مع المنظمات الأخرى وإنشاء التحالفات، وجمع البيانات من الزبائن والموردين والمنافسين، ومتابعة الأدب المنشور بشكليه الورقي والإلكتروني، ومراقبة الإتجاهات الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية، وغيرها من المصادر ( Marquardt, 2002 ).

**أصناف المعرفة:**

هناك أصناف متعددة للمعرفة، منها ما يلي:

- المعرفة الصريحة أو الظاهرة Explicit Knowledge أو الموضوعية Objective: وهي المعرفة القائمة على اقتناء البيانات والمعلومات وتحليلها بطرق منهجية، وهي معرفة مرمزة ومنظمة وجاهزة وقابلة للوصول والنقل والتعلم، ويمكن تقاسمها بين جميع العاملين أو المستفيدين على أساس تشاركي، وتكون موثقة في مصادر المعرفة الرسمية ( الكتب، والأدلة، وبحوث المؤتمرات، وإجراءات العمل، والسياسات، والمواد السمعبصرية، وقواعد البيانات والمعرفة، وغيرها ) وتسمى لذلك المعرفة الرسمية.
- المعرفة الضمنية Implicit Knowledge: ويطلق عليها أيضا المعرفة غير الرسمية أو غير المكتوبة، وتتمثل في: النماذج العقلية، والخبرات، والإعتقادات، والقيم، والمهارات التي تستقر في العقل البشري أو المنظمات، والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي، لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة، مما يصعب الوصول إليها إلا من خلال الإستعلام والمناقشة والإحتكاك مع صاحب المعرفة، وهذا النوع من المعرفة يعد مكملا للمعرفة الصريحة.
- المعرفة الكامنة Tacit Knowledge: وهي معرفة يمكن الوصول إليها بشكل غير مباشر فقط، ويتم ذلك من خلال أساليب الاستنباط المعرفي وملاحظة السلوك، ويتواجد هذا النوع من المعرفة في العقل البشري وفي المنظمات على نحو عام.
- المعرفة المجهولة Uknown Knowledge: وهي " المعرفة المبتكرة أو المكتشفة من خلال النشاط، والمناقشة، والبحث، والتجريب. وتتواجد في العقل البشري أيضا والمنظمات على نحو عام ( همشري، 2008 ).

وأشار صبري ( 2004 ) إلى أصناف أخرى من المعرفة، وهي:

1. معرفة كيف ( Know - How ) أو المعرفة الإجرائية: وهي التي تتضمن المهارات والمقدرة على فعل الأشياء.
2. معرفة ماذا ( Know-What ) أو المعرفة الإدراكية: وهي تعني معرفة الحقائق، وتذهب إلى ما بعد المهارات الأساسية وتحقيق الخبرة الأعلى في معرفة الموضوع ونطاق المشكلة.
3. معرفة لماذا ( Know - Why ) أو المعرفة السببية: وهي التي تعنى المعرفة العلمية بالمباديء، وهي تتطلب فهماً أعمق للعلاقات البيئية عبر مجالات المعرفة.

4. معرفة من ( Know - Who ): وهي تعني أن من يعرف " ماذا " و " كيف " ينجز ويؤدي العمل.
5. وأضاف الملكاوي ( 2007 ) إلى هذه الأصناف صنفا آخر هو:
6. معرفة الأغراض ( Know - Cause ): وهي تشير إلى الأسباب التي تدعو للمعرفة والبحث عنها وتوجيه الخيارات الاستراتيجية ومقارنة التكلفة بالعائد ذات العلاقة.

**مفهوم إدارة المعرفة وتعريفها:**

الإدارة بشكل عام، هي فن وحسن استغلال الموارد المتاحة على اختلافها، وحسن قيادة الموارد البشرية نحو العمل بإتقان وتفان. وقد أصبحت الإدارة في عالم اليوم أداة ضرورية لأي جهد بشري يهدف للوصول إلى نتائج متوقعة من خلال التنسيق بين الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية، فهي التي تفسر تقدم أي مجتمع أو تخلفه، وهي المسؤولة عن نجاح أو فشل أي منظمة من المنظمات وأنشطتها وخدماتها ومشروعاتها (همشري،2001 ). وكما ذكر سابقا، فإن المعرفة هي حصيلة الإمتزاج أو خليط من التجارب، والقيم، والمعلومات، والخبرة، إلا أنها موزعة بين المنظمات وأدمغة الأفراد، وبهذا فهي عرضة للفناء والتلاشي. لذا، فإن هناك حاجة ماسة إلى تجميع هذه المعارف وتنميتها، وتطويرها، واستغلالها بالشكل الأمثل، وصيانتها، وحفظها، ومن ثم نشرها ( كرماللي، 2005 )، أو بمعنى آخر إدارتها لكي تحقق الأهداف التي وجدت من أجلها في الأصل. ويعد مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم القديمة الجديدة أو الحديثة، وهو علم يعتمد على قاعدة الخبرة الإنسانية في التعامل مع المواقف والأحداث التي يتعرض لها الفرد في حياته العملية ويتصف هذا العلم بالحكمة وحسن التصرف والتعامل مع هذه الأحداث، ويحمي الأصول الفكرية من التلاشي والإضمحلال ( العتيبي، 2005 ).

وقد بين الأدب المنشور تعريفات متعددة لإدارة المعرفة، فقد عرفها سنودن ( 2000 ) Snowden " أنها تحديد هوية، وتحسين الإدارة الحيوية للموجودات الفكرية، سواء كانت على شكل معرفة صريحة على شكل حقائق، أو معرفة ضمنية تتم معالجتها من قبل الأفراد والمجتمعات ". وعرفها راستوجي ( 2000 ) Rastogi أنها " العملية النظامية التكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة في ضوء إكتساب المعرفة وتطويرها وخزنها والمشاركة فيها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسية ". أما نجم ( 2005 ) فقد عرفها بأنها " العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة و تحقيق رافعتها في المنظمة، وهي مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة

من خلال المزج أو التركيب أو التداؤب بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة ".

ويمكن إجمال تعريف إدارة المعرفة كما يلي: " هي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما من أجل التقاط وجمع وتنظيم وخزن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد المنظمة وأقسامها و وحداتها بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي ".

**أهمية إدارة المعرفة:**

تنبع أهمية إدارة المعرفة من كونها موضوعاً حديثاً يتكامل مع غيره من المواضيع الفكرية الحديثة في حقل الإدارة، والتي أسهمت في تطور المعرفة وتكوين التراكم المعرفي في ظل تنامي العولمة وانتشار نظم الإتصالات الحديثة واتساع شبكة المعلوماتية مما سهل انتشار المعرفة وتبادلها. من جهة أخرى فإن إدارة المعرفة تساهم بشكل مباشر في رفع مستوى أداء منظمات الأعمال وتحقيق أهدافها المرجوة، فمن خلالها تستطيع إدارات تلك المنظمات التعرف إلى ماهية المعرفة المستخدمة في أعمالها وتطبيقاتها، ومن ثم العمل على تطوير هذه المعرفة وتجديدها من أجل تحقيق الأهداف. ومن الأجدى أن يكون تطبيق المعرفة مستهدفا لمناطق الأهمية الإستراتيجية وأن تكون له قيمة كبيرة لصالح العمل، بحيث يتم الربط بين إستراتيجية إدارة المعرفة واستراتيجية المنظمة الرئيسة ( Seeley & Dietrick , 2000 ).

إن تطبيق المعرفة هي غاية إدارة المعرفة وتعني استثمار المعرفة، إذ إن الحصول على المعرفة وخزنها والمشاركة فيها لا يعد كافيا ولا يحقق الغاية المرجوة منه، ولكن المهم هو وضع هذه المعرفة حيز التنفيذ ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد كلفة ضائعة، وأن نجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياسا لما هو متوافر لديها فعلا، لذا فإن إدارة المعرفة هي ليست مجرد مبادرة أو مشروع، بل هي مفهوم شامل لكل أقسام المنظمة وشعبها، بحيث يتم التركيز على قيمة المعرفة كنتائج لإدارة المعرفة المدركة في العمل Wick, 2000 ). عليه، فإن إدارة المعرفة تكتسب أهميتها من خلال الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

وقد أجمل الكبيسي ( 2005 ) أهمية إدارة المعرفة بما يلي أنها فرصة كبيرة للمنظمات لخفض تكاليفها ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة، وأنها عملية نظامية تكاملية فهي تعمل على تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة لمساعدتها في تحقيق أهدافها، وأنها تعزز قدرة المنظمة على الإحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه، وأنها تتيح للمنظمة القدرة على

تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقيمها، وأنها تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة، وأنها تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها من خلال التركيز على المحتوى، وأنها توفر للمنظمة فرصة الحصول على الميزة التنافسية الدائمة، من خلال مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة، وأنها تدعم المنظمات للإستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، من خلال توفير إطار عمل يعزز المعرفة التنظيمية، وأنها تشجع الموارد البشرية العاملة في المنظمات وتحفزها على القدرات الإبداعية لتكوين معرفة جيدة جديدة، وأنها تعد أداة المنظمة الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها عملية سهلة وممكنة بالنسبة للأفراد الآخرين المحتاجين إليها.

**أهداف إدارة المعرفة:**

يشير هولسابل وسينج ( Holsapple and Singh ( 2001 إلى مجموعة من الأهداف التي تسعى إدارة المعرفة لتحقيقها، أهمها ما يلي توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعليم وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة، والتأكد من عملية تحديد المعرفة وتطويرها و تحديثها بصورة مستمرة، وتحديد طبيعة رأس المال الفكري ونوعه الذي تحتاجه المنظمة، وكيفية تطويره وإدامته، والسيطرة على عمليات إدارة المعرفة والتحكم بها، وإيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء مدخل إدارة المعرفة وتطبيقه في المنظمة، وأضاف الكبيسي ( 2005 ) إلى ذلك الأهداف التالية: تكوين البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين، والتأكد من فاعلية تقنيات المنظمة وقدرتها على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية من خلال استخدام الإختراعات والمعرفة التي تملكها – الملكية الفكرية - والمتاجرة بالابتكارات التي توفرها، وتحول المنظمات من الإقتصاد التقليدي إلى الإقتصاد العالمي الجديد ( إقتصاد المعرفة ) وتعمل هذه المنظمات كشبكة للأنشطة، بحيث تسهم في التحول نحو الشبكات الإقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية، وتعمل المنظمات على جمع الأفكار الذكية في الميدان، وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل. في حين يرى كل من الرفاعي وياسين ( 2004 ) أن لإدارة المعرفة أهداف أخرى تسعى إلى تحقيقها في المنظمات، منها: تحسين عملية اتخاذ القرارات، بحيث تتخذ القرارات بشكل أسرع من قبل المستويات الإدارية الدنيا، وبشكل أفضل مما لو اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا، وقدرة المنظمة على إرضاء الزبائن أفضل من خلال تقديم منتجات وخدمات

واستجابات ذات نوعية أعلى، وخفض التكاليف، إذ أن مبادرات إدارة المعرفة تتطلب الإستثمار في التكنولوجيا والأفراد والموارد الأخرى، وعليه فإن قيمة هذه المبادرات وهذا الإستثمار تكمن في العائد من تلك المبادرات والاستثمارات وليس من القيمة المبررة لخفض التكاليف، وزيادة النمو، أي الزيادة المستدامة في أي من مقاييس الأداء التي تفضل المنظمات استخدامها مثل: العائد من الإستثمار، والحصة السوقية، وسعة خط الإنتاج، والتوسع في الأسواق الجديدة، وغيرها. أما عليان ( 2008 ) فقد وجد أن إدارة المعرفة تحقق مجموعة من الأهداف، منها: تبني فكرة الإبداع من خلال تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، وتفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات، وتحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بمثيلاتها، وتكوين مصدر موحد للمعرفة، وإيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من الممارسات اليومية وأثنائها.

**وظائف إدارة المعرفة:**

تتجسد وظائف إدارة المعرفة في جانبين رئيسيين، هما:

1. فكري، والذي يتعلق بالجانب الإنساني، ويشمل جلب العنصر البشري القادر على توليد المعرفة سواء كان من داخل المنظمة أو من خارجها، ومن ثم إعداده وتهيئته للعمل المعرفي وتقديم الحوافز له، والعمل على تنمية الجوانب القانونية والأخلاقية تجاه المعرفة وأساليب توليدها والحصول عليها. وإيجاد ثقافة تنظيمية تشجع على تقاسم المعرفة بين أفراد المنظمة.
2. مادي تقني، والذي يتعلق بإعداد البنية التحتية اللازمة، ويشمل جلب الوسائل التقنية الحديثة ذات العلاقة بالمعرفة مثل الحواسيب، والبرمجيات، و وسائل الإتصال الحديثة التي تسهم بالنفاذ إلى مصادر المعرفة، وتسهل من عمليات نقلها وتخزينها ونشرها، كما على إدارة المعرفة أن تتابع عملية تطبيق المعرفة ومعرفة النتائج لإدخال التعديلات اللازمة، وتجديد المعرفة وتوليدها لتكون دورة كاملة متكاملة ( عليان، 2008 ).

**عمليات إدارة المعرفة:**

تناولت غالبية المداخل والمفاهيم الإدارية الحديثة إدارة المعرفة على أنها عملية، وقد أشار أغلب الباحثين والإختصاصيين في حقل إدارة المعرفة إلى ذلك، فالمعرفة المشتقة من المعلومات من مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئا بدون تلك العمليات التي تغنيها وتمكن من الوصول إليها

وخزنها وتوزيعها والمشاركة فيها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الإستخدام ( الكبيسي، 2005 ).

وأشارت الأدبيات ذات العلاقة إلى جملة من العمليات الخاصة بإدارة المعرفة التي تعد جزءاً أساساً الاحتياجات التدريبية للعاملين في المكتبات ومراكز المعلومات في الوقت الحاضر؛ ومن هذه العمليات:

1. **تشخيص المعرفة ( Knowledge Identification ):** " وتشمل تحديد نوعية المعرفة المطلوبة التي تريدها المنظمة وتحديد مصادرها وطرق الحصول عليها " ( الملكاوي، 2007 ). وتسهم هذه العملية في خلق تفكير منظم وقدرة على الفهم والمقارنة بين موجودات المعرفة الحالية ( What is ) وموجودات المعرفة المطلوبة ( What Should be )، ويمثل الفارق بين هذه الموجودات حجم الجهود التي تحتاجها المنظمة للاستمرار في عملياتها الإدارية من أجل المعرفة، كما تسهم عملية تشخيص المعرفة في توضيح مسميات ومفاهيم تشكل اضطرابات معيقة داخل المنظمة، وبالتالي تساعد في توحيدها بحيث تصبح هذه المسميات والمفاهيم جزءا من ثقافة أفراد المنظمة ( المطاعني، 2008 ). ويرى العلي ( 2006 ) أن كل ما تحتاجه المنظمة أثناء تشخيصها للمعرفة أن يكون لديها خارطة المعرفة ( Knowledge Map ) التي تعتبر أداة القوة في تقليل فجوات كثيرة في المنظمة، فهي المعرض المرئي للمعلومات التي يتم الاستيلاء والحصول عليها، وكذلك العلاقات التي تمكن من الإتصال والتواصل المؤثر والكفوء، إن خريطة المعرفة هي " عبارة عن قواعد بيانات وأفراد و وثائق تدل على المعرفة ولكن لا تحتوي عليها، فهي بمثابة المرشد والدليل الذي يبين أن يمكن العثور على المعرفة والجهة التي يتعين على الباحثين داخل المنظمة التوجه إليها عند سعيهم لإنتاج المعرفة، كما أنها أداة تقييم للمخزون المعرفي الذي تمتلكه المنظمة، ومن خلالها يتم أيضا الكشف عن نقاط القوة التي ليتم استخدامها وعن نقاط الضعف ليتم تجاوزها " ( العلي، 2006 ).
2. **تحديد أهداف المعرفة ( Define Knowledge Goals ):** تدرك المنظمات أن المعرفة وإدارتها ليست هي الهدف، إنما هي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، وتبدأ إدارة المعرفة أولا بتطوير أهداف واضحة للمعرفة، والتي من أهمها: تحسين العمليات، وتكوين الوضوح حول مجالات عمل المنظمة ومشكلاتها وعملياتها، وتسهيل عملية

الإبداع، والتوجه نحو الزبون المستفيد, وتسهيل عمليات التخطيط و التنبؤ ( الكبيسي، 2005 ).

3. **توليد المعرفة ( Generating Knowledge ):** وهي " تكوين المعرفة المطلوبة بالطرق الخاصة بتوليد المعرفة، ليصار إلى تخزينها والحفاظ عليها مثل أوعية المعرفة، أو قواعد المعرفة أو على شكل كتب و دوريات " ( الملكاوي، 2007 ). ويشير الكبيسي ( 2005 ) إلى العديد من الطرق التي يمكن من خلالها توليد المعرفة، أهمها: الأسر ( Capturing )، والشراء ( Buying )، والإبتكار ( Creating )، والإكتشاف ( Discovering )، والإمتصاص ( Absorption )، والاستحواذ ( Acquiring ). وإن كانت جميع هذه العمليات تشير إلى توليد المعرفة والحصول عليها، ولكن بأساليب ومصادر مختلفة، فالأسر يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، والشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف، أما الإبتكار فيشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة، ويشير الإكتشاف إلى تحديد المعرفة المتوافرة، ويشير الإمتصاص إلى القدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، أما الإستحواذ فيشير إلى إكتساب المعرفة والحصول عليها بالاعتماد على البحث والتطوير.
4. **تنظيم المعرفة ( Knowledge Organizing ):** وتشمل هذه العملية عمليات الفهرسة والتصنيف والتكشيف، واستعمال أسلوب نمذجة العمليات ( Process Modeling ) وبناء الخرائط المعرفية. والجدير بالذكر أن الأفراد العاملين بحاجة إلى معرفة كيفية تنظيم المعرفة حتى يستطيعوا الوصول إليها واستعمالها( همشري، 2008 ).
5. **خزن المعرفة (Knowledge Storage ):** يرى نجم ( 2005 ) ضرورة وضع المعرفة في صيغة ملائمة ليصار إلى تخزينها في مستودع خاص يسهل الوصول إليها، وتلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في خزن المعرفة واسترجاعها.
6. **استرجاع المعرفة ( Knowledge Retrieval ):** وتتحقق هذه العملية من خلال طرق عدة أبرزها: إستخدام الذكاء الصناعي، والتحليل الإحصائي كالعنقدة ( Clustering ) الذي يرتب البيانات وفق الطرق التي يريد المستخدمون رؤيتها بها، بحيث يتم ترتيب المعرفة المتشابهة مع بعضها بعضا ( Rastogi, 2000 ).

7. **توزيـع المعرفـة و المشـاركة بهـا ( Knowledge Distribution ):** وتشـمل عمليات نشر المعرفة، والمشاركة بها من خلال تبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأفراد، وتحديد مسارات وطرق تدفقها، وتحريكها، ونقلها ( همشري، 2008 ).
8. **تطبيق المعرفـة ( Knowledge Application ):** إن تطبيق المعرفـة هو غايـة إدارة المعرفة، إذ إن الحصول على المعرفة وخزنها والمشاركة فيها لا تعد كافية، وتعد مجرد تكلفة إن لم تنقل إلى حيز التنفيذ والتطبيق ( الكبيسي، 2005 ). وتشمل هذه العملية استعمال المعرفة المتاحة، وتكرار استعمالها، والإفادة منها وتطبيقها. إن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي التي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة ( همشري، 2008 ).
9. **إدامـة المعرفـة ( Knowledge Maintaining ):** وتشمل عمليات تنقيح المعرفة وفحصها ومراجعتها وتنميتها والإضافة إليها وتغذيتها وتعديلها ( همشري، 2008 ).

### متطلبات إدارة المعرفة:

أجمل الملكاوي ( 2007 ) متطلبات إدارة المعرفة بما يلي:

1. **تـوفير البنيـة التحتيـة اللازمـة**، والمتمثلـة بالتقنيـة ( التكنولوجيـا )، والتـي قوامهـا الحاسوب والبرمجيات الخاصة بذلك، مثل: البرمجيات، ومحركات البحث الإلكتروني، وغيرها، وهذه تشير بطريقة أو بأخرى إلى تكنولوجيا المعلومات وأنظمتها.
2. **توفير الموارد البشرية اللازمة**، والتي تعتبر من أهم مقومات إدارة المعرفة وأدواتها وعليهم يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم ما يطلق عليهم أفراد المعرفة الذين تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالأنشطة المعرفية المختلفة، من توليد للمعرفة وحفظها وتوزيعها، بالإضافة إلى إعداد البرمج للازمة لذلك.
3. **الهيكل التنظيمي**، الذي يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتوية من مفردات وإجراءات، فقد تفيد الحرية بالعمل إطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا، لابد من توافر هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة، ليتمكن أفراد المعرفة من العمل

بحرية لاكتشاف المعرفة وتوليدها وإطلاق إبداعاتهم، إذ أن الهيكل التنظيمي يتحكم بكيفية الحصول على المعرفة وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة إستخدامها، كما يتحكم بالإجرءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وكفوءة من أجل كسب قيمة إقتصادية مجدية.

4. **ثقافة تنظيمية داعمة**، إذ إن تكوين ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة يعتبر مهما في نجاح إدارة المعرفة، وأن تساعد هذه الثقافة في إنتاج المعرفة وتقاسمها، وفي تأسيس مجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية، وفي بناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد. ومن المعلوم أن تأسيس ثقافة مجتمعية داعمة للمعرفة تعتبر مهمة أيضا في عملية إدارة المعرفة.

ويرى كل من جولتا وفيندل وبودوريك ( Julta, Feindel & Bodorrik ( 2003 أن إدارة المعرفة تعتمد في نجاحها على توافر جملة من المكونات والبنى التحتية، أهمها:

1. بنية تحتية للإتصالات ونظم المعلومات.
2. بنية تحتية إنسانية ( بشرية ).
3. بنية تحتية للقناعة والرضى.
4. بنية تحتية تنظيمية، وثقة، ودعم مالي.
5. بنية تحتية لحكومة إلكترونية.
6. بنية تحتية للإبداع.

أما أوليفر ( Oliver ( 2003 فقد أشار إلى ضرورة توافر ما يلي:

1. بيئة منظمية ملائمة ( وتبرز في القيادة و الثقافة ).
2. بنية تحتية تكنولوجية ( المعلومات ومصادر الإتصال ).

في حين يرى المومني ( 2005 ) أن على المنظمات تنفيذ العديد من المتطلبات الرئيسية لكي تكون قادرة على تطبيق إدارة المعرفة، ومن هذه المتطلبات ما يلي:

1. استخدام منهجية البحث العلمي وطرق التفكير الجماعي كأساس في عمليات التخطيط والتفكير واتخاذ القرارات.
2. العمل على تنمية التراكم والرصيد المعرفي ( المعرفة الضمنية والصريحة ) من مختلف المصادر الداخلية والخارجية، وتسهيل عملية انسياب المعرفة وتدفقها في

جميع أقسام المنظمة وشعبها، والعمل على تحقيق التوازن المعرفي ( Knowledge Equilibrium ).

3. الإستخدام الواعي والذكي للمعرفة المتاحة في تحديد الأهداف والغايات وتخطيط البرامج المستقبلية، وتصميم الأنشطة، وتحديد التقنيات المناسبة المطلوبة لذلك، وتنفيذ الواجبات والمهام على جميع المستويات، ومن ثم متابعة الأداء وتقويم الإنجازات.
4. أن يحتل العاملين من ذوي المعرفة النسبة الغالبة من وظائف المنظمة، وأن تتحدد مواقع عملهم في هيكل المنظمة بقدر ما يتمتعون من معرفة، وأن تتناسب الصلاحيات الموفرة لهم مع أهمية تخصصاتهم المعرفية، بالإضافة إلى ربط مكافئاتهم وحوافزهم بقدر ما يتمتعون به من طاقات معرفية.
5. زيادة القدرة على التعامل مع المتغيرات وتحمل التبعات الناشئة عنها، بحيث تصبح الإدارة قادرة على استشراف المستقبل وتوقع التغيرات التي قد تحدث، فالمنظمة يجب أن تكون في حالة تاهب مستمر ولا تفاجأ بأي تغيير.

ويرى عليان ( 2008 ) أن التقنية ليست هي التي تلعب الدور الحاسم و المهم في المعرفة، وإنما الثقافة الفردية والمنظمية، حيث أن قسما كبيرا من المعرفة موجودة في أدمغة الأفراد العاملين في المنظمة وهم الذين يولدون المعرفة. وقد يكون تكوين الثقافة الإيجابية الداعمة للمعرفة من خلال توظيف الأفراد المؤهلين بحد أدنى من المعرفة والخبرة والقدرة على توليد المعرفة، أما بالنسبة للثقافة المنظمية التي تتكون من القيم والمعتقدات المجتمعية فإنها تؤثر تأثيرا بالغا في عملية اتخاذ القرارات بشكل عام. ولتوليد ثقافة منظمية تجاه المعرفة لا بد من وجود مناخ تنظيمي مناسب قائم على الثقة، يقدر جهود أفراد المعرفة ويشجع على تشارك المعرفة " الثقافة التشاركية " ( Co-operative Culture )، وهذا يتطلب تغيير العقيلة التقليدية ونقلها من مفهوم " اختزان المعرفة " إلى مفهوم " تقاسم المعرفة "، كما يتطلب أيضا وجود نظام حوافز يدفع الأفراد إلى تقاسم المعرفة سواء كان حافز سلبي من خلال التخويف أو إيجابي من خلال الدفع المالي، وعلى المنظمة أيضا تبني سياسة التسامح والتمكين الإداري، بحيث تتيح للأفراد إمكانية إتخاذ القرارات وسياسة الإتصال المفتوح بين المستويات الإدارية المختلفة.

**اقتصاد المعرفة:**

يشهد العالم اليوم ثورات عديده كان لها الأثر الأكبر في إحداث تغيرات وتحولات جذرية في نظم العمل وآلياته في مختلف المجالات الإجتماعية منها والعلمية والإقتصادية وغيرها، وتعتبر المنظمات الإقتصادية المتأثر الأكبر منها، لسعيها وراء الديمومة وتحقيقا للميزة التنافسية في سوق االعمل. وتعتبر المعرفة إحدى مخرجات ونتائج تلك الثورات التي تعد الركيزة الأساسية لعلم الإقتصاد وعملية التنمية الإقتصادية؛ إذ يقول دركر Drucker: " إن المورد الإقتصادي الأساسي سوف لن يكون رأس المال ولا الموارد الطبيعية ولا العمال إنما المعرفة، وسوف تكون المعرفة المحرك الأساسي للأنشطة التي تقود إلى الثراء وليس استثمار رؤوس الأموال في مجالات منتجة، ولا العمال ( Drucker, 2001 ). وهذا ما تعمل منظمات الإقتصاد عليه حاليا، فقد أصبحت المعرفة محرك الإنتاج، والنمو الإقتصادي، وبدأت الإقتصاديات اليوم تركز وبشكل متزايد على المعرفة باعتبارها المحرك الأساس للأداء والنمو الإقتصادي. وأشار دركر أيضا إلى أن المعرفة هي المورد الوحيد الذي له قيمة اليوم، كون عوامل الإنتاج التقليدية أصبحت في مرتبة ثانوية في عملية الإنتاج، وقد دعم هذا الرأي خلال التسعينيات إنتشار المعرفة في نشاطات العمل المختلفة والتي طورها عدد من الباحثين والكتاب في علم الإدارة ( حجازي، 2005 ).

وكان دركر أول من أعلن مصطلح " اقتصاد المعرفة " Knowledge-based economy، وأن المعرفة مصدر للإنتاج مثل : " الأرض والعامل ورأس المال ". كما وثق مصطلح صناع المعرفة في عام 1993 أيضاً ( أبو الجزر، 2005 ). ويعتبر اقتصاد المعرفة إقتصادا عالميا جديدا لا يمكن التحكم به، ولا يمكن احتوائه، أو السيطرة عليه ( كليب، 2005 )، وقد بات اقتصاد المعرفة ضرورة إقتصادية وتنموية، وضرورة مؤكدة للتعامل مع الإقتصادات العالمية.

ويمارس الاقتصاد المعرفي دورا رياديا في تكوين الفرص والأبعاد الافتراضية والنماذج التطبيقية التي من شانها صيانة القدرة الديناميكية وديمومة الطبيعة التجديدية لعلم الاقتصاد برمته، فهو منظومة تفاعلية متكاملة اشتملت على تطوير المفاهيم الاقتصادية وجعلت من التوافق الأدائي لغة تكنولوجية للتخاطب ( Chatting ) بين وسائل التنفيذ والبرامجيات التي تشغلها ( اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، 2001 )، ويرى ( Nonaka, 1998 ) أن مفهوم رأس المال ينصرف باتجاه ما يطلق عليه برأس المال البشري ( Human Capital ) المشيد على أسس المخزون المعرفي المكتسب من خلال الإعداد والتأهيل المقوم إقتصاديا والمندمج في الأشخاص والذي يدعم قدراتهم الإنتاجية دون التوقف عند حدود الكفاءة بل يتعدى ذلك إلى ما يتعلق بالفرد من

شؤون أخرى بما في ذلك الصحة والنظافة والغذاء. ويشير بعض علماء نظرية النمو الذاتي أمثال لوكاس ( Lucas ) في أن الإنتاجية الحدية لرأس المال تتجه لعدم التناقص مع زيادة تخصص رأس المال البشري.

ويعرف الشريعي ( 2006 ) علم الإقتصاد بأنه " العلم الذي يبحث في كيفية إشباع الرغبات البشرية غير المحدودة باستخدام الموارد المحدودة ". ويؤكد ذلك الأحمدي ( 2003 ) باعتبار أن الإقتصاد يعالج مباشرة الكيفية التي يكسب بها الأفراد دخولهم والكيفية التي ينفقون بها أموالهم". ومن وجهة نظر كليفور ( 2004 ) فهو " علم إجتماعي ومجموعة من المعطيات الأساسية في نطاق مجهودات الإنسان الساعي إلى كسب عيشه ".

أما بالنسبة لاقتصاد المعرفة فقد عرَفه تيين ( 2003 ) Tuyean بأنه : " اقتصاد ما بعد الصناعة حيث يتم تطويره وتوجيهه بالمعرفة، كما يعطي منتجات فكرية مثل الإختراعات والمهارات والأعمال الإبداعية والتي تعتمد على تكنولوجيا متطورة، ولهذا الإقتصاد أثر قوي في النمو الإقتصادي ككل ". أما كليب ( 2005 ) فيرى أن اقتصاد المعرفة هو " الإقتصاد الذي تزيد فيه نسبة قوة العمل المعلوماتية، عن قوة العمل العاملة في قطاعات الزراعة والصناعة والخدمات، بالنسبة للدول المتقدمة، وتختلف نسبته بالنسبة للدول الأقل تقدما ".

ويرى نجم ( 2008 ) أن اقتصاد المعرفة هو " دراسة وفهم عملية تراكم المعرفة وحوافز الأفراد لاكتشاف تعلم المعرفة ، والحصول على ما يعرفه الآخرون، وبذلك فإنه يمثل التحليل الإقتصادي لكل العمليات الجارية في الاقتصاد التي تقود إلى الإكتشاف والتطوير للتكنولوجيا الجديدة ". ويميل هذا التعريف إلى الإقتصاد المبني على المعرفة من خلال الإبتكارات.

ويمكن تعريف اقتصاد المعرفة في سياق المفهوم الواسع للمعرفة ( المتضمن للمعرفة الصريحة التي تشتمل على قواعد البيانات والمعلومات والبرمجيات وغيرها، والمعرفة الضمنية التي يمثلها الأفراد بخبراتهم وعلاقاتهم وتفاعلاتهم السياقية ) بأنه " الإقتصاد الذي ينشئ الثروة من خلال عمليات وخدمات المعرفة ( الإنشاء، والتحسين والتقاسم، والتعلم، والتطبيق، والإستخدام الهادف للمعرفة بأشكالها ) في القطاعات المختلفة بالإعتماد على الأصول البشرية الغير ملموسة وفق خصائص وقواعد جديدة " ( نجم 2008، وملكاوي 2007 ).

وقد قامت منظمة التنمية و التعاون الإقتصادي ( OECD ) عام 1980 بإعداد دراسات عن المعرفة في إقتصاديات الدول الأعضاء، وقد توصلت الدراسات إلى عدة مؤشرات تدل على

التحول الواضح من الإقتصاد التقليدي إلى الإقتصاد المبني على المعرفة متمثلة في عدة متغيرات أهمها:

1. التغير في الصناعة وهيكلتها.
2. التغير في تركيب التجارة الداخلية.
3. التغير في أماكن ومواطن الإنتاج.
4. التغير في هيكلة التعليم.
5. التغير في هيكلة الوظائف و وصفها وتوصيفها.
6. النمو المتزايد للمعرفة في المنتجات المختلفة وبكثافة عالية.
7. تنوع السلع والخدمات وبأعداد كبيرة.
8. زيادة الإستثمار في إنتاج المعرفة ( متولي، 1990 ).

وقد استخدم الخبراء في المنظمة تصنيفاً خاصا في دراساتهم مكوناً من أربع قطاعات فرعية بالنسبة لقطاع المعرفة:

1. منتجوا المعرفة.
2. موزعوا المعرفة.
3. مجهزوا المعرفة.
4. مهن البنية الأساسية.

ومن المفاهيم الإقتصادية المهمة الأخرى التي أسهم الإقتصاد المعرفي في إنضاجها مفهوم " القيمة المضافة " ( Value Added )، وتكريسها في كل مراحل أنشطة وفعاليات هذا الاقتصاد بدءا بالبيانات التي تحولها القيمة المضافة إلى معلومات كما تحول هذه الأخيرة إلى معرفة ومنها إلى آراء جديدة وقناعات ( Persuasion ) جديدة ثم عقيدة جديدة ( Dogma ) بعدها منتجات جديدة وأسواق جديدة وعملاء جدد ثم ثروة تراكمية جديدة ( الخضيري، 2001 ). ففي كل مرحلة من المراحل السابقة تتولد قيمة مضافة جديدة تعبر عن المقدرة الإبتكارية والكفاءة العالية، والمساهمة الحقيقية لكوادر الإقتصاد المعرفي.

والواقع أن مفهوم القيمة المضافة من المفاهيم الهامة التي شهدت اهتماما متناميا في المجال الإقتصادي، ذلك أن تقييم القيمة المضافة يعد عنصرا جوهريا ومؤشرا أساسيا في تتبع نمو المنظمة

وتحويل القيمة المعنوية فيها إلى قيمة مادية ملموسة، وتعرف القيمة المضافة بأنها " القيمة التي يضيفها الفرد، أو مجموعة الأفراد، على المدخلات التي يتم تصنيعها قبل بيع السلعة أو الخدمة الجديدة، وهي الفرق بين المدخلات والمنتجات في كل عملية إنتاجية " ( حسن، 2008 ).

وما يجدر الإشارة إليه، قدرة هذا الإقتصاد – المعرفي - على تكوين المجتمع المعرفي، القائم على أسس المساواة، والإبتكار، والتجديد، والتنوع، واللامركزية، والفاعلية، ومكافحة الهدر، وتحقيق الذات، وذلك ما يميز هذا المجتمع عن غيره من المجتمعات ( برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2003 ). وتتجلى مساهمة الإقتصاد المعرفي أيضا في إعادة هيكلة الأنشطة الاقتصادية والحصول على قواعد ومرتكزات استراتيجية حاكمة، والتمتع بقدرة نفاذية تعتمد على مزايا تنافسية أساسية، وتحقيق الأمن الوظيفي لكافة العاملين، وتفعيل واستثمار أوجه الخيال الممتدة على أرض الحقيقة ( اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، 2001 ).

## متطلبات الإقتصاد المعرفي:

هناك متطلبات متعددة للاقتصاد المعرفي، من أهمها ما يلي:

1. الإعتراف بالمعرفة ورأس المال الفكري كموجودات جوهرية أكثر أهمية من الموجودات المادية الملموسة، والتهيؤ لإدارة المعرفة إستراتيجيا.
2. وجود هياكل تنظيمية شبيكة ومرنة ونماذج وأنماط إدارية جديدة، واستبدال الوحدات المركزية واللامركزية بوحدات معرفية مستقلة ومتصلة.
3. الإنتاج المتعدد والمتنوع للسلع والخدمات.
4. اعتماد التغيير الجذري لمواجهة الأزمات الإقتصادية كأولية حاسمة، وتفضيلها على خيارات التحسين أو التعديل والإصلاحات التدريجية الروتينية.
5. التركيز على مهارات وقدرات وخبرات الموارد البشرية.
6. تكاملية النظرة لدى الزبائن والمجهزين والمساهمين والمستخدمين، وضرورة دمجهم بمصالح مشتركة.
7. توافر المواهب البشرية أو رأس المال الفكري المتنوع معرفيا.
8. بناء واعتماد نظم حوافز ومكافآت جديدة، تركز على توليد معرفة جديدة، وتكون بديلا عن النظم التقليدية المعتمدة على العمولة والأجر المقطوع.
9. إقامة بيئة تنظيمية تعتمد على نشر المعرفة والمشاركة بها.

10.استثمار المعرفة وتوجيهها للأفراد المناسبين والمحتاجين إليها في الوقت المناسب ( الكبيسي، 2005 ).

## مجتمع المعرفة:

كان من نتائج التقدم الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصالات حدوث تغييرات جذرية واسعة في أساليب الحياة المعاصرة وبخاصة في طبيعة العلاقات الإجتماعية والإقتصادية، وتعديل بعض جوانب التشريع، واستحداث بعض التغييرات في النظم والمؤسسات الكبرى في المجتمعات المتقدمة ( دياب، 2004 )، وإذا وصف المجتمع في القرن الماضي بأنه " مجتمع معلومات " تتدفق فيه المعلومات بسهولة ويسر دون عناء أو تكاليف باهظة ، فقد بدأ العديد من الكتاب في الوقت الحاضر بالحديث عن مجتمع ما بعد المعلومات أو ما يطلق عليه " مجتمع المعرفة "، المجتمع الذي لا يكتفي باستخدام المعلومات وحدها لفهم واقع الحياة وأحداثها وتفاعلاتها والاستفادة منها في توجيه مختلف أنماط الأنشطة وبخاصة في المجال الاقتصادي، وإنما المجتمع الذي أضحت فيه المعرفة والإبداع والإبتكار من أهم العوامل المؤثرة والمحددة لقيامه، والمجتمع الذي أصبحت فيه عملية إنتاج المعرفة ونشرها وتسويقها من ركائزه الأساسية، بحيث تصبح فيه المعرفة مصدرا اقتصاديا رئيسيا يحمل في ثناياه بذور الهيمنة الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والثقافية ( أبو زيد، 2003 ).

وعلى الرغم مما كتب عن مجتمع المعرفة وما يرتبط به من مفاهيم، مثل "اقتصاد المعرفة " و" الإقتصاد الرقمي " و " الفجوة المعرفية "، وغيرها، إلا أن الأدبيات في هذا الموضوع قدمت محاولات قليلة للتعريف بمجتمع المعرفة، فقد عرّف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ( 2003 ) مجتمع المعرفة أنه " ذلك المجتمع الذي يقوم أساسا على نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاءة في جميع مجالات النشاط المجتمعي: الإقتصاد والمجتمع والسياسة والحياة الخاصة وصولا للتنمية الإنسانية ". وعرفه الهاشمي والعزاوي ( 2007 ) بأنه " ذلك المجتمع الذي يقوم على اكتساب المعرفة وإنتاجها وتوظيفها في خدمة التقدم ". وعرفه التركماني ( 2007 ) بأنه " ذلك المجتمع الذي يحسن استعمال المعرفة في تسيير أموره، وفي اتخاذ القرارات السليمة والرشيدة، وهو ذلك المجتمع الذي ينتج المعلومة لمعرفة خلفيات وأبعاد الأمور بمختلف أنواعها، ليس في بلده فقط بل في أرجاء العالم كله ". أما عليان ( 2008 ) فقد عرفه بأنه " مجتمع له قدرة نوعية على التنظيم وإيجاد آليات راقية وعقلانية في مجال التسيير، وترتيب الحياة والتحكم في الموارد المتاحة وحسن استثمارها وتوظيفها".

ويمكن تعريف مجتمع المعرفة على نحو شامل بأنه " ذلك المجتمع الذي يعتمد على رأس المال البشري ـ المتميز بمستوى عالي من التعلم والخبرة ـ في اكتساب المعرفة وابتكارها وإنتاجها وتخزينها وحفظها في مستودعات أو قواعد المعرفة أو في عقول الأفراد أو في وثائق، والإستفادة منها لتوليدها مرة أخرى من خلال العمليات العقلية المختلفة كالإستنتاج والإستقراء، ومن ثم نشرها أو بيعها باعتبارها مورد إستثماري إقتصادي ومصدر للدخل القومي ".

**الفرق بين مجتمع المعلومات ومجتمع المعرفة:**

أوصت الدورة الأولى للقمة العالمية حول مجتمع المعلومات في جنيف ( كانون الأول 2003 )، بتبني مفهوم مجتمع المعرفة بدلاً من مجتمع المعلومات لقدرة المعرفي أن يتسامى على المعلوماتي، والذي يركز على الشق التكنولوجي الإتصالي، مما يعني أن خطاب مجتمع المعلومات ينشغل بأمور البنى التحتية التي توفر الوسائل العلمية للنفاذ إلى مصادر المعلومات وتبادلها، إلا أن مفهوم مجتمع المعرفة أعمق وأشمل، فهو يقوم على استغلال المعرفة كمورد مهم لتنمية جميع القطاعات الإقتصادية والنماء الإجتماعي بصفة عامة، إذ يتمحور مجتمع المعرفة حول بناء القدرات للبحث عن المعلومات وتنظيمها ومعالجتها وتحويلها، بالإضافة إلى إستخلاص المعرفة من كم الهائل للمعلومات لتطبيقها في أغراض التنمية الإنسانية .

أما علي ( 2007 ) فيرى أن مفهوم مجتمع المعرفة يتجاوز النفاذ إلى المعلومات وإتاحتها للجميع، بالإضافة إلى تحويلها إلى موارد ملموسة من المعارف النظرية والتطبيقية والأساليب الهندسية والتكنولوجية والتنظيمية التي تسهم بصورة مباشرة في التنمية المستدامة للمجتمع، وتضمن توفير الإحتياجات الضرورية، وتكفل الحريات الأساسية للجميع.

وقد ميز مجلس البحث العلمي في جامعة الملك عبدالعزيز ( 2004 ) أيضا بين مجتمع المعلومات ومجتمع المعرفة، فقد عرف مجتمع المعلومات بأنه " المجتمع القائم على أساس جمع المعلومات وفحص مصادر المعلومات لإستقاء المزيد من المعلومات وتداولها بالتدوين والنسخ والتلقين كوسيلة للتعليم والبحث". وعرف مجتمع المعرفة " بالمجتمع القائم على أساس التعلم وتناول المعلومات بالتحليل والنقد وإدراك مدلولات المعلومات والتدبر في معانيها بهدف الإبتكار والإستنباط ". كما ميز همشري ( 2008 )، الذي اعتبر المعلومة أساس المعرفة، بين مجتمع المعلومات " المجتمع الذي يعتمد في الأساس على إنتاج المعلومات والمعارف واستهلاكها والتي بدونها يفقد حركته النشطة واستمراريته وتناغمه المرغوب "، وبين مجتمع المعرفة " المجتمع الذي يؤكد على أهمية التأمل الناقد والحوار حول المعرفة واستخداماتها، وهو مجتمع يركز على إنتاج المعرفة

واكتسابها وتجديدها ونشرها وتقاسمها ومشاركتها، وتوظيفها لأغراض الرفاه الفردي والاجتماعي، بالإضافة إلى تركيزه على الإنتاج الاقتصادي ".

## خصائص مجتمع المعرفة:

يتصف مجتمع المعرفة بعدد من الخصائص، أهمها:

1. التحول من الإقتصاد المعلوماتي إلى الإقتصاد المعرفي، الإقتصاد المبني على المعرفة، والذي يعتمد على الصناعة المتنوعة التي تسعى إلى تخفيض دورة حياة المنتج ( أي التحول من الدورة الطويلة إلى التسارع التنافسي ) ( الهاشمي والعزاوي، 2007 ).
2. زيادة الاهتمام برأس المال الفكري، وهو ما تملكه المنظمة من أفكار وتقنيات ورصيد معرفي، واعتباره الثروة الأكبر للمنظمة المعاصرة، ويمثل استثماره التحدي الأكبر للإدارة المعاصرة، لتطوير منتجات وخدمات متفوقة، وتعميق القدرات التنافسية للمنظمة.
3. التحول النوعي الواضح في تركيبة الموارد البشرية العاملة في مختلف منظمات المجتمع المعاصر، وظهور فئات من العاملين ذوي المعرفة يتميزون بمستويات عالية من التعلم والإحاطة بمستجدات العلوم والتقنيات، يتمتعون بقدرات ذهنية وطاقات فكرية عالية، وإمكانيات كبيرة للإبتكار والإبداع تجعل مساهمتهم في العمل هي الأكثر أهمية وتأثيرا فيما تحققه المنظمات التي يعملون بها من إنجازات ( عليان، 2008 ).
4. توافر مستوى عال من التعلم والنمو ( الملكاوي، 2007 )، ما يعني أن مجتمع المعرفة يرتبط بمفهوم مجتمع التعليم الذي يتيح كل شيء فيه فرصا للفرد ليعرف ويتعلم ليعيش مع الآخرين ويتعلم لتحقيق ذاته ( التركماني، 2006 ).
5. توافر مراكز البحوث والتطوير، القادرة على إنتاج المعرفة والإستفادة من الخبرات المتراكمة، والمساعدة في تهيئة وتوفير المناخ الثقافي الذي يمكن الأفراد من فهم مغزى التغييرات والتجديدات وتقبلها والتجاوب معها .

6. القدرة على إنتاج البرمجيات وليس إنتاج المعدات الصلبة أو الأجهزة التي تستخدم في الحصول على المعرفة، كون المعرفة تحتاج إلى تجديد مستمر لتتناسب والمستجدات، لذا فقد تحتاج المعرفة إلى تقنيات وبرمجيات جديدة تتناسب معها ( مطر، 2007 ).
7. اتساع حرية الرأي والتعبير والتنظيم وضمانها، فهي تعتبر المفتاح المؤدي إلى إنتاج وتوليد المعرفة والمفتاح لأبواب الإبداع والإبتكار وحيوية البحث العلمي ( برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2003 ).

**استراتيجية إدارة المعرفة:**

ما تحتاجه إدارة المعرفة هو وجود إستراتيجية لتطوير المعرفة وتنميتها مبنية على برامج ومبادرات منظمة؛ لاستثمار القدرات الفكرية والمعرفية المتاحة وتوظيفها في أنشطة الأعمال المختلفة، إذ لا يمكن أن يقوم عمل إدارة المعرفة على المحاولة الغامضة غير المحسوبة أو على التجربة والخطأ، إنما يجب أن تحدد وتصمم وتنفذ الأنشطة الجوهرية لاستراتيجية المعرفة والتي تتضمن بناء هيكل إدارة المعرفة وتحديد التقنيات والإجراءات التي ستستخدمها نظم إدارة المعرفة في المنظمة ( الحوراني، 2007 ).

وتعرف الاستراتيجية بأنها: " الرؤية طويلة الأمد لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل " ( نجم، 2005 ). وبأنها " تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة وتبني طرق العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف " ( همشري، 2001 ). وعليه، فإن الاستراتيجية تعد الموجه أو المرشد طويل الأمد لكل إدارات المنظمة وأعمالها و وظائفها وخدماتها. وهي " نتاج التخطيط الاستراتيجي، وأنشطة إنسانية في بيئة تنافسية متغيرة وليست تصميمات إنسانية في بيئة مستقرة، كما أنها النشاط الأكثر وعيا بالجدارات الجوهرية داخل المنظمة وبالمنافسة والسوق خارج المنظمة " ( نجم، 2005 ). لذا، فإن المنظمات التي تكتسب رؤية استراتيجية حول مستقبلها وتبحث في مطالب معرفة هذا المستقبل ستكون في الغالب من المنظمات الناجحة ( Garrey and Williamson, 2002 ).

أما استراتيجية إدارة المعرفة فتعرف بأنها: " خارطة طريق لاستقطاب، وتكوين المعرفة وتخزينها والمشاركة فيها وتوزيعها لتحقيق قيمة مضافة من استثمار موارد المعرفة ورأس المال الفكري. وهي الدليل الهادي للإدارة من أجل تصميم وتنفيذ برامج ومبادرات إدارة المعرفة في المنظمة "( ياسين، 2007 ).

ويرى المالكي ( 2003 ) أن الدول تتقدم من خلال استقرائها للمستقبل وإعداد الاستراتيجيات والخطط، وتهيئة الأفراد للمستقبل القادم، ويشير إلى أن استراتيجيات إدارة المعرفة تقوم على أربع محاور رئيسية، هي ما يلي:

1. إيجاد نظام اقتصادي مؤسسي يحفز على الاستخدام الكفء للمعرفة.
2. إيجاد مجتمع متعلم قادر على الابتكار والمشاركة في الاستخدام الأمثل للمعرفة.
3. إيجاد بنية تحتية معلوماتية ديناميكية قادرة على تسهيل الإتصالات وإعداد المعلومات ونشرها.
4. إيجاد نظام ابتكاري يتميز بالكفاءة داخل المنظمات ومراكز الأبحاث والجامعات والمراكز الاستشارية وغيرها.

أما الكبيسي ( 2005 ) فيرى أن استراتيجيات إدارة المعرفة تختلف باختلاف عمل المنظمة والرسالة التي تؤديها، وقد أشار إلى بعض هذه الاستراتيجيات، وهي:

1. الاستراتيجية الترميزية مقابل الاستراتيجية الشخصية: ضمن هذا التصنيف فإن المنظمات تستخدم استراتيجيتين مختلفتين هما:

- الاستراتيجية الترميزية ( Codification Strategy ): والتي تتمحور حول الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات والإتصالات، ويجري بموجبها ترميز المعرفة وخزنها في قواعد يمكن الوصول إليها.
- الاستراتيجية الشخصية ( Personalization Strategy ): ترتبط هذه الاستراتيجية بالشخص الذي يتولى تطويرها، وتجري المشاركة فيها من خلال الاتصال المباشر بين الأشخاص، وهي لا تلغي دور الحاسوب إنما تعدها أدوات مساندة للأشخاص في توصيل المعرفة وليس خزنها، وتركز على الحوار بين الأفراد وليس على المواضيع المعرفية الموجودة في القواعد، والميل إلى أي من هاتين الاستراتيجيتين لا يأتي صدفة، إنما يعتمد على الطريقة التي تخدم بها المنظمة زبائنها، والأفراد الذين تستخدمهم، والنموذج الاقتصادي الذي تتبعه. وأغلب المنظمات تستخدم هاتين الاستراتيجيتين معا، ولكن بنسب متفاوتة، بحيث تكون إحداهما مهيمنة والأخرى داعمة.

وأشار كل من حجازي ( 2005 ) والزيادات ( 2008 ) إلى ثلاث استراتيجيات لإدخال إدارة المعرفة في المنظمات، هي:

أولا: استراتيجية النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة: ويمكن استخدام هذه الاستراتيجية تدريجيا، وذلك حينما تكون أوضاع المنظمة مناسبة والأفراد المعنيون يتمتعون بمستوى عال من الاهتمام، ويكمن هذا النوع من الاستراتيجيات في المنظمات ذات الموارد المحدودة الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدرات إدارة المعرفة، يتميز هذا النوع من الاستراتيجيات بقلة المخاطر، لكن العائد منها يكون قليلا بالنسبة للمنظمات محدودة الموارد.

ثانيا: استراتيجية التروي والحذر: تعتمد هذه الاستراتيجية على تبني مبادرات إدارة المعرفة ولكن بترو وحذر، فهي تطبق عندما تكون أوضاع المنظمة ملائمة ومناسبة، ومن ثم يتم تطبيقها بشكل واسع في وقت لاحق وفق الحاجة. وتتميز هذه الاستراتيجية بأنها قليلة المخاطر وتتيح للمنظمة تحقيق مكتسبات تنافسية.

ثالثا: استراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة: وتعد هذه الاستراتيجية جزءا من محاولة واسعة تهدف إلى تجديد المنظمة وتقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع إلى الأمام. وتتميز هذه الاستراتيجية بأنها استراتيجية متوسطة المدى فيما يتعلق بالمخاطرة، بالإضافة إلى أنها ذات مردود عال بالنسبة للمنظمات الطموحة التي تأخذ على نفسها التزاما بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسرعة.

**المكتبات الجامعية وإدارة المعرفة:**

فرضت المتغيرات المعرفية المعاصرة العديد من الآثار والتحديات على أهداف مؤسسات التعليم العالي و وظائفها وبرامجها ( عمار، 2000 )، وتعتبر الجامعات المكون والجزء الأساس في مؤسسات التعليم العالي، التي تعنى غالبية دول العالم بها، وتسعى دوما لتطويرها وتنمية دوائرها ومرافقها المختلفة، بحيث تكون على أتم الاستعداد لمواكبة جميع التحولات والتغييرات الحاصلة في المجتمع؛ لسمو الرسالة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وللأهمية الخاصة التي اكتسبتها في عالم المعرفة، كونها تأتي على أعلى السلم التعليمي والمعرفي وتحتضن بين جنباتها أفضل الموارد البشرية، ويتوقع منها المجتمع دورا رياديا في إنتاج المعرفة ونشرها والعمل على تطويرها ( خصاونة، 2006 ). إن الجامعات هي الحلقة المجتمعية الأكثر تحسسا لمتطلبات التطور، وهي بذلك تعبر عن مبرر وجودها ودورها فهي كمنتج للمعرفة بوسائلها المختلفة تجد في النتاج المعرفي

على النطاق العالمي أمرا يستحوذ على اهتمامها في التعامل معه ونقله واستيعابه وتزويد مخرجاتها به. ويأخذ هذا التعامل أنساقا متعددة كالتوطين والتدريب والتطوير والنقل والتفاعل والإبداع وغير ذلك ( محجوب، 2004 ).

ولأن الجامعات تعد مصدراً رئيسياً من مصادر رفد المجتمع بالكفاءات البشرية القادرة والمؤهلة لخدمته، فإن تهيئة الملكات البشرية في الجامعات يُعّدُ هدفاً رئيسياً للتعليم العالي. وإن المتفحص لأهداف التعليم العالي في الأردن ليجد أنها تتلاقى على نحو واضح مع متطلبات إدارة المعرفة من حيث إعداد كوادر بشرية مؤهلة ومتخصصة في حقول المعرفة المختلفة تلبي حاجات المجتمع، وتشجيع البحث العلمي ودعمه خدمة للمجتمع، وإكساب الطلبة مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى توفير البيئة الأكاديمية والإدارية الداعمة للإبداع والتميز، وغيرها من الأهداف ( موقع وزارة التعليم العالي و البحث العلمي الأردنية، 2008 ).

وتعد المكتبات الجامعية نظاما فرعيا مهما من النظام الجامعي، و تلعب دورا مهما في تحقيقه لأهدافه. وتلبية لمتطلبات إدارة المعرفة فقد عملت كثير من المكتبات ومراكز المعلومات عامة والجامعية منها خاصة على إعادة هندسة عملياتها ، وإعادة تصميم هياكلها التنظيمية، وزيادة استثمار مواردها المختلفة، لاسيما المورد البشري ( همشري و عليان، 1997 )، إذ يعد العنصر البشري الأساس في عملية التنمية.

وبما أن المكتبات الجامعية جزءا لا يتجزأ من الجامعة، فهي تتعرض إلى جملة من التحولات والتغيرات، تغيرات فرضتها ثورة المعلومات والتطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومتطلبات استخدامها، وتأثيراتها الواضحة عليها، وتطور آفاق النشر الإلكتروني، والاستخدام الواسع لشبكة الإنترنت، فضلا عن تغير حاجات الباحثين من المعلومات وتنوعها، ونتيجة لهذه التطورات فقد أخذت المكتبات تظهر بأنواع عدة منها: المكتبات الإلكترونية ( Electronic Library ) والمكتبات الإفتراضية( Virtual Library ) والمكتبات الهجينة ( Hybrid Library ) التي تمزج بين هذين النوعين. لذا، كان لزاما على المكتبات ومراكز المعلومات وبخاصة الجامعية منها الاستجابة السريعة لهذه التحديات والظروف المتغيرة، والتكيف معها ومسايرتها حتى تضمن لنفسها البقاء والاستمرار في مجتمع متغير ( همشري، 2009 ).

ويعد العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج وهو أداتها الرئيسية، كما أنه العنصر الرئيس والجوهري في ترجمة خطط التنمية المختلفة إلى مشاريع هادفة وإنجازات ملموسة، وينظر إليه على أنه المورد الاستراتيجي في العملية الإنتاجية، والمورد الذي يصعب نسخه أو تقليده من قبل أي

منظمة أخرى غير التي يعمل بها ( الربيعي، 2008 ). ففي هذا العصر أصبح من السهل على كل المنظمات أن تقوم بنسخ وتقليد جميع برامج العمل والآلات والتقنيات والبرمجيات المستخدمة في الإنتاج والخدمات في أي منظمة أخرى، عدا العنصر البشري فهو غير قابل للنسخ أو التقليد ( نخلة، 2005 ).

وقد حدد الفريحات ( 2006 ) الخصائص الأساسية للقوة العاملة في القرن الحادي والعشرين بما يلي:

1. القدرة على التقاط المعلومات وتحويلها إلى معرفة قابلة للاستخدام.
2. القدرة على التكيف والتعلم بسرعة، وامتلاك المهارات اللازمة لذلك.
3. إتقان التعامل مع تقنية المعلومات والتقنية المعتمدة على الحاسب وتطبيقاتها في مجال العمل.
4. القدرة على التعاون والعمل ضمن فريق، وإتقان مهارات الاتصال اللفظية والكتابية والافتراضية.
5. امتلاك مهارات إضافية مميزة تختلف عن المهارات التقليدية في الأعمال الروتينية التي أصبحت أنظمة الأتمتة تقوم بها.
6. إتقان أكثر من لغة حتى يمكن العمل في بيئة عمل عالمية.
7. إتقان العمل خارج حدود الزمان والمكان والقدرة على إدارة العمل سواء كان ذلك في بيئات عمل تقليدية أو بيئات افتراضية.
8. القدرة على تحديد الحاجات والرغبات الفريدة الخاصة بالمستهلكين الأفراد أو المؤسسات والهيئات، فلم تعد المنتجات ذات المواصفات المعيارية الموحدة تناسب الجميع.
9. القدرة على التحرك والتغير بسرعة، والإحساس بضرورة الاستعجال في متابعة التغيرات وتلبية حاجات المستهلكين.

مما سبق يتبين أهمية الدور الذي تقوم به الجامعات في تأهيل مخرجاتها من الطلبة تأهيلاً علمياً وفنياً وتقنياً تلبية لدورها المعرفي، وأيضاً أهمية المكتبة الجامعية في مساندة هذا الدور، وضرورة استجابتها لمتطلباته وبخاصة فيما يتعلق بالتنمية المهنية للعاملين فيها.

**التدريب: أهدافه وفوائده:**

يحتل التدريب في مجال القوى العاملة مكانة بارزة لأنه عمل أساسي وحيوي لتكوين نوع من الأطر البشرية القادرة على تحليل المعطيات واستخدامها، ويمكن القول أن التدريب والتأهيل يشكل

حجر الزاوية في وضع وتنفيذ وتقييم كل سياسة، لأن تكوين الإطار البشري لا يقل أهمية من الحصول على الآلة والتجهيزات والمعدات، إن الأهداف التي يتوخى من النشاط التدريبي بلوغها تستند أساسا على إزالة الضعف أو القصور في أداء الأفراد وسلوكهم، سواء ارتبط ذلك بالسلوك الحالي أو المرتقب. ولذا، فإن تحقيق هذا الهدف الرئيسي يتطلب السعي للتصدي إلى الأهداف الفرعية الآتية:

1. اكساب الأفراد المتدربين المهارات والمعلومات والمعارف الفكرية والعملية التي تنقصهم سيما في ظل التطورات الفكرية التي يشهدها المجتمع الحالي، فهو مجتمع معرفة تتراكم فيه العديد من الخبرات التي لابد لمن يسعى للتطوير أن يلجأ إليها بصورة مستمرة.
2. اكساب الأفراد أنماطاً واتجاهات سلوكية جديدة تنسجم مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العمل في المنظمات التي يعملون بها سواء كانت إنتاجية أو خدمية.
3. صقل وتحسين القدرات والمهارات الفردية والجماعية للمتدربين، إذ من شأن ذلك أن يحقق أبعاد النهوض المستهدف لديهم.
4. تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين المتدربين سيما إذا تم استخدام الأساليب التدريبية التي تعتمد على تبادل المعارف والأفكار.
5. تثوير الطاقات الفردية والجماعية للمتدربين من خلال العصف الذهني أو تمثيل الأدوار وغيرها من الأساليب الهادفة للتطوير ( الفريجات، 2006 ).

ونظرا للأهداف التي يسعى التدريب لبلوغها فإن من شأنه أن يحقق على الصعيد العملي والتطبيقي العديد من الفوائد المتوخاة على الصعيد المنظمي والجماعي والفردي تتمثل بما يلي:

1. زيادة في الإنتاجية للعاملين.
2. قلة في دوران العمل.
3. رفع معنويات العاملين.
4. قلة في الإشراف والرقابة.
5. توفير القوة الاحتياطية في المنظمة.
6. قلة الشكاوى وتقدم في الإدارة.
7. قلة في حوادث العمل ( عليان والنجداوي، 2005 ).

**أهمية التدريب في المكتبات ومراكز المعلومات:**

تنبع أهمية التدريب في المكتبات ومراكز المعلومات من الفوائد الكثيرة الي يقدمها الفرد بخاصة والمكتبة أو مركز المعلومات بعامة. وفيما يتعلق بفائدته للفرد فإنه يساهم في رفع روحه المعنوية نتيجة زيادة إلمامه بالنواحي الجديدة في العمل، وإلى زيادة ثقته بنفسه نتيجة لزيادة قدرته على أداء عمله بالكفاءة المطلوبة، وإلى تزويده بخبرات ومهارات جديدة تساعده على الإرتقاء بمنصبه الحالي وتولي مسؤوليات أكبر في المستقبل، وإلى حمايته من أخطار العمل الذي يزاوله؛ وذلك عن طريق الاقلال من إصابات العمل التي تحدث غالبا بسبب ضعف الكفاءة والمعرفة، مما يؤدي بالتالي إلى زيادة رضاه عن العمل وانتمائه له ( همشري، 2001 ).

أما بالنسبة للمكتبة فتتمثل أهميته بما يلي:

1. زيادة قدرتها الانتاجية، وبالتالي زيادة قدرتها على تحقيق أهدافها الموضوعية.
2. سرعة إنجاز الأعمال بطريقة سليمة.
3. التخفيف من مستويات الإشراف، فالفرد المدرب جيدا يمكن أن يمارس الرقابة الذاتية على عمله، ولا يحتاج إلى درجة الإشراف التي يحتاجها الفرد غير المدرب.
4. زيادة الاستقرار في أعمال المكتبة أو مركز المعلومات، فالفرد المدرب يضمن الاستمرار في العمل والإنتاج بكفاءة، ويعمل بتعاون أكبر مع زملاءه.
5. تخفيض نفقات العمل من خلال زيادة مهارات الفرد والتقليل من أخطاءه ( عليان، والنجداوي، 2005 ).

وقد لعبت مؤسسات مهنية كثيرة في تدريب العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن، مثل جمعية المكتبات والمعلومات الأردنية، ومراكز الإستشارات في الجامعات الأردنية، وأقسام علم المكتبات والمعلومات دوراً لا يستهان به في عملية تدريبهم وتأهيلهم، كما أنهم يتلقون تدريباً متواصلاً أثناء الخدمة على التطورات والمستجدات في المهنة؛ إذ تسعى جميع هذه الجهات إلى تقديم الدورات التدريبية لهم حتى يكونوا على أتم الاستعداد لمواجهة هذه التحديات والمستجدات التي قد تطرأ في مجال عملهم. كما تشجع غالبية هذه المكتبات العاملين فيها على حضور المؤتمرات والندوات والمحاضرات وورش العمل المختلفة، مما يؤدي إلى حسن قيامهم بعملهم، وتحسين نوعية الخدمات التي يقدمونها للمستفيدين

## التدريب والاحتياجات التدريبية:

يرى النائلي ( 2001 ) أن العملية التدريبية هي: " عملية منظمة، مستمرة، مثمرة، تسعى المنظمة من خلالها إلى اكساب العاملين المعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة لأداء أعمالهم، أو ممارسة وظائف محددة بدرجة عالية من الكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة بشكل فاعل". أما السالم وصالح ( 2002 ) فيريان أنها عبارة عن " جهد منظم ومخطط له من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين تطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجهاتهم بشكل إيجابي بناء ". ويعزز همشري ( 2001 ) ذلك في نظرته للتدريب بأنه " الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرات أداء عمل معين، وهو عملية مخططة تهدف إلى تحسين مهارات وقدرات الفرد وصقلها، وتوسيع نطاق معرفته من خلال التعلم، لرفع مستوى كفاءته وكفاءة المنظمة التي يعمل بها".

ونظرا لاهتمام القائمين بالعمليات التدريبية في تحقيق الأهداف، فقد تعددت الآراء حول مفهوم الاحتياجات التدريبية حيث اعتبرها بعض الباحثين بأنها المجالات التي ترغب المنظمات في أن يشملها التدريب لسد العجز **في** القوى العاملة لرفع كفاءتها ( الحوراني، 2007 ). ويرى عجاج ( 2001 ) بأن الاحتياجات التدريبية عبارة عن " المهارات والقدرات التي يفتقر إليها العاملين في المنظمة، والتي يشعرون بأنهم بحاجة إليها في مجالات معينة ". أما براون ( Brown, 2002 ) فينظر إليها على أنها " عملية مستمرة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية مما يساعد في تطوير برنامج تدريبي قادر على مساعدة المنظمات في تحقيق أهدافها ". ويرى العودات ( 2003 ) أن الاحتياجات التدريبية تمثل متطلبات أداء العمل، ومواصفات العامل من حيث الخبرة والمؤهل والمهارة التي يجب إغلاقها بواسطة التدريب.

مما سبق يتضح أن الاحتياجات التدريبية هي مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد الذي يشغل وظيفة معينة، لجعله لائقا مهنيا لشغل هذه الوظيفة من خلال الموازنة بين متطلبات الوظيفة الحالية، وقدرات الشخص الذي يشغلها. كما أن هذا المفهوم يتعلق ببعدين زمنيين هما: الحاضر والمستقبل، أي الوضع الحالي، وما يجب أن يكون عليه في المستقبل ( الحوراني، 2007 ).

### أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

تعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من العمليات الادارية المهمة والحاسمة، و تنبع أهميتها مما يلي:

1. أنها الأساس لكل عنصر من عناصر العملية التدريبية لاسيما عملية تصميم محتوى البرامج التدريبية ونشاطاتها وتقيمها.
2. أنها تساعد في التركيز على الأداء الحسن، والهدف الأساسي من التدريب.
3. أنها تحدد الأفراد المطلوب تدريبهم، ونوع التدريب المطلوب، والنتائج المتوقعة منهم.
4. أنها تساعد في توفير الوقت والجهد والتكلفة، حيث أن غياب تحديد الحاجات التدريبية أو تحديدها بشكل غير دقيق يعتبر إضاعة للوقت والجهد والمال ( درة، 1991 ).

وترى الحوراني ( 2007 ) أن تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية يمثل نقطة البداية التي يرتكز عليها التدريب السليم من أجل تحقيق الكفاءة، وتحسين أداء أفراد البناء التنظيمي القائم، والارتقاء بمعلوماتهم ومهاراتهم وتحسين اتجاهاتهم. ويؤكد ذلك النجار ( 2005 ) حيث يرى أن التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية يعد أساساً لنجاح العملية التدريبية، ولايمكن بناء أي برنامج دون تحديد مسبق للاحتياجات التدريبية، لأن نجاح هذه العملية مرتبط بمدى استجابة المتدربين لاحتياجاتهم.

ويرى شهاب ( 1998 ) أيضاً أن تحديد الاحتياجات التدريبية بأسلوب علمي يمكن بواسطته قياس مستوى المتدرب قبل التدريب وبعده كونه عملية منظمة مستمرة تمارس في جميع المستويات الإدارية والفنية، وفي جميع المتغيرات وعلى اختلاف النشاطات، واكتساب المهارات والمعارف، وتعديل السلوكيات وتنمية القدرات تعتبر عملية انسانية لأن محورها الأساسي هو الإنسان.

## ثانيا : الدراسات السابقة:

حظي موضوع إدارة المعرفة بكثير من الدراسات والأبحاث الميدانية المنشورة في مجالات المعرفة المختلفة كعلم النفس والصناعة والإدارة والتربية، وغيرها من الميادين؛ وذلك لأثره الكبير على المنظمات والعاملين فيها على حد سواء، إلا أن هذا الموضوع لم يحظ في مجال علم المكتبات والمعلومات إلا بعدد قليل منها. ولأغراض هذه الدراسة تم تقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات عربية وأجنبية ذات علاقة بإدارة المعرفة بالمكتبات ومراكز المعلومات، وبخاصة الجامعية منها. وفيما يلي عرض لأهم هذه الدراسات :

### 1. الدراسات العربية:

أجرى **باصقر ( 2007 )** دراسة هدفت إلى معرفة الواقع الحالي للمكتبات الجامعية في المملكة العربية السعوية ومعرفة مستوى القوى البشرية المؤهلة فيها، والصعوبات التي تواجهها، والحلول المناسبة للإرتقاء بالعاملين من أجل تقديم الخدمات المميزة لمجتمع المستفيدين منها. وقد

تكونت عينة الدراسة من ( 564 ) موظفاً وموظفة ممن يعملون في عمادات شؤون المكتبات في الجامعات السعودية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن هناك ضعفاً في القوى البشرية المؤهلة القادرة على التجاوب مع الإحتياجات المتزايدة والمتطورة في جميع المكتبات الجامعية، وهذا الضعف يختلف في حجمه من مكتبة إلى أخرى، وأن هناك حاجة ماسة لأن تقوم عمادات شؤون المكتبات بتعيين بعض المتخصصين في مجال التقنية لتولي قيادة الأعمال التقنية في المكتبات، حيث أن التوجه نحو تطبيقات التقنية في مجال المكتبة في ازدياد، كما أن هناك ضعفاً في عملية التدريب وبرامج التطوير المهني بشكل عام لجميع العاملين في المكتبات الجامعية.

وأجرى **البادي ( 2006 )** دراسة هدفت إلى القيام بتقييم واقعي للمكتبة المقصودة بجامعة السلطان قابوس من خلال الخدمات التي تقدمها، والتعرف على مدى فعالية دور المكتبة الرئيسية في ظل عصر إدارة المعرفة، ولتكوين خلفية عن الدور الذي ينبغي أن تلعبه المكتبة وإختصاصيي المعلومات في عصر إدارة المعرفة، في محاولة لتقديم بعض الإقتراحات والتوصيات العلمية التي ستسهم في عمليات تطوير وتحسين كفاءة قيام المكتبة الرئيسية بدورها، والتعرف على مدى تطور رغبات المستفيدين وحاجاتهم من خدماتها، ومدى ملاءمة هذه الخدمات لتلك الرغبات والحاجات، ومعرفة درجة رضا جمهور المستفيدين عن الخدمات التي تقدمها المكتبة، والكشف عن مدى نجاح المكتبة في الإستفادة من معطيات التكنولوجيا ومدى تطويعها لخدمة المستفيدين منها. وقد تكونت عينة الدراسة من ( 120 ) طالباً وطالبة من كلية الآداب والعلوم الإجتماعية بجامعة السلطان قابوس، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها: قلة البرامج والأنشطة التي تنظمها المكتبة الجاذبة للطلبة إليها، وضيق الوقت عند بعض الطلبة، وقلة الأماكن المخصصة للطلبة لغايات المطالعة ما يسبب حالة من الفوضى والإزعاج داخل أروقة المكتبة، وتفاوت رضا عينة الدراسة عن الخدمات التي تقدمها مكتبة الجامعة ( خدمة الإعارة، والخدمة المرجعية، وخدمة التصوير، وخدمة الانترنت )، وقدرة المكتبة على الإستفادة من معطيات التكنولوجيا في تطوير خدماتها المتعددة مثل خدمة الإعارة وخدمة الدوريات الإلكترونية وقواعد البيانات التي تشترك فيها وإتاحة الفهرس الآلي للمكتبة على الخط المباشر، وأن المكتبة مؤهلة بما لديها من موارد مالية وبشرية ومصادر المعلومات لإدارة المعرفة الموجودة لديها، وحاجة العاملين في المكتبة على مختلف مستوياتهم الإدارية إلى المزيد من التطوير والتدريب.

وأجرى **إبراهيم ( 2006 )** دراسة هدفت إلى التعرف إلى الطرق التقليدية المستخدمة في تقدير الاحتياجات التدريبية لأمناء المكتبات العامة المصرية، وتقدير مدى تلبية هذه الطرق في تقدير

الإحتياجات المقصودة، و التعرف على الطرق الحديثة في تقدير هذه الإحتياجات، وتقدير مدى إمكانيات تطبيقها بغرض تحديد الإحتياجات التدريبية لأمناء المكتبات العامة المصرية. وقد تكونت عينة الدراسة من ( 1118 )، جميع أمناء المكتبات ومديرو المكتبات العامة المصرية البالغ عددها مكتبة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أنه لا يزال إيمان المكتبة بالتدريب وأهميته في مرحلة متوسطة نسبيا، وأن مكتبات مجتمع الدراسة لا تزال تعتمد الطرق التقليدية في تقدير الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها، وعدم وضوح الأهداف التدريبية لدى المديرين، وعدم وجود نظام محدد أو معروف تتبعه المكتبة في تقدير الاحتياجات التدريبية لأمنائها، وأكد المديرون والأمناء على حد سواء أن الرئيس المباشر لا يزال هو المسؤول الأول عن تقدير الاحتياجات التدريبية ، ثم جاء المتدرب ذاته فى المرتبة الثانية، ثم نظام معلومات التدريب فى المرتبة الثالثة.

وقام **الشهري ( 2005 )** بدراسة هدفت إلى التعرف على اتجاهات إختصاصيي المكتبات والمعلومات العاملين في المكتبات الاكاديمية نحو الأخذ بأسلوب التعليم عن بعد في تقديم دورات تدريبية لأغراض التطوير المهني، وقد تكونت عينة الدراسة من إختصاصيي المكتبات والمعلومات ( الذكور ) العاملين في المكتبات الأكاديمية التابعة للجامعات السعودية الحكومية ممن يحملون شهادة الدبلوم المتوسط والبكالوريوس والماجستير والدكتوراة في تخصص المكتبات والمعلومات، وقد شملت هذه الدراسة جامعة الملك سعود ( الرياض )، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ( الرياض )، وجامعة الملك عبد العزيز ( جدة )، وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن ( الظهران )، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة ( 162 ) فرداً. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك توجها كبيرا لدى الغالبية العظمى من المشاركين في الدراسة نحو تأييد الأخذ بالتعليم عن بعد كأسلوب تعليمي تدريبي، وذلك بنسبة 83% من المشاركين، وأن هناك رغبة كبيرة لديهم لاكتساب نوع جديد من المهارات يتلاءم والتطورات الحديثة في مجال المكتبات الأكاديمية، وبما يتناسب وأدوارهم الوظيفية التي يقومون بها، وإلى ضرورة إتباع أسلوب جديد لتقديم برامج ودورات تدريبية يتيح لهم فرصا تدريبية متكافئة ومتساوية، بدلا من النموذج التقليدي الذي قد لا يمكنهم لسبب أو لآخر من تحقيق ذلك، وأن تقنية الإنترنت من أكثر الوسائط تفضيلا لدى غالبية أفراد عينة الدراسة لتقديم برامج تدريبية لأغراض التطوير المهني، وأن الحاجات التدريبية والتأهيلية للمتخصصين في المكتبات الأكاديمية ناتجة من التغيرات والتطورات التي تمر بها هذه المكتبات.

وقام **بديري ( 2005 )** بدراسة هدفت إلى تحديد ملامح ومؤهلات العاملين العرب مع شبكات الإتصالات والمعلومات الوطنية والدولية التي شهدت تحولات عميقة في ضوء انتشار تكنولوجيا المعلومات الحديثة، وكيفية إعادة تأهيلهم وتدريبهم في ظل المتغيرات التكنولوجية الحديثة، والتعرف على التحديات التي فرضتها تكنولوجيا المعلومات على المكتبات ومراكز المعلومات في الوقت الحاضر. وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة العمل على تدريب القوى البشرية العاملة في مجال المكتبات ومراكز المعلومات على أحدث التقنيات، وعدم التسرع في نقل التكنولوجيا والتقنيات الحديثة قبل البدء ببناء نظام بشري للمعلومات.

وقامت **رزوقي ( 2004 )** بدراسة هدفت إلى توضيح المفاهيم المتعلقة بهندسة المعرفة وإدارتها توضيحًا إجرائيًا يتفق مع الواقع الفعلي لدور مهنة المعلومات في ضوء المتغيرات المستمرة للعصر الحالي، وتحديد السمات الأساسية لعمال المعرفة ومديريها، و تحديد متطلبات إدارة المعرفة وهندستها وأساليبها، وبما يضمن رسم الإطار العام والوصف الوظيفي المطلوب لإختصاصي المعلومات كعامل أو مدير معرفة. وقد توصلت الدراسة إلى أن أياً من عامل المعرفة أو مديرها بمفرده لا يمكن أن يمتلك كل المهارات وأن يقوم بأفضل الممارسات. فالمهنة تتطلب فريق عمل متنوع الخصائص والتخصصات، وبتكامل الفريق تتضح مهنة إدارة المعرفة وهندستها، وأيضاً البحث عن الدور الصحيح للعضو الصحيح في فريق العمل الصحيح. وعملية البحث هذه تملي على مؤسسات الإعداد لهذه المهنة مسؤوليات حذرة لكي لا تندفع نحو التشتت أو التقيد والتقصير في الإعداد والتأهيل للعضو الصحيح ضمن فريق العمل الصحيح. كما أكدت الدراسة على أنه لا يمكن التحدث عن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة في غياب لغة التحاور والعلاقات العامة والتخصص المتنوع في الإنسانيات أو العلوم، وأن مهمة إختصاصي المعلومات التجاوب مع حالة المعلومات أكثر من وعائها ومع طبيعة الحاجة أكثر من وجودها.

وقامت **رزوقي** أيضا **( 2004 )** بدراسة أخرى هدفت إلى التعريف بالمعرفة المطلوب إدارتها وأنواعها، وتبيان عمليات إدارة المعرفة ومراحل تنفيذها من أجل إستشراف الدور المفروض تأديته من قبل إختصاصيي المعلومات، والمهارات المطلوب إكتسابها للعمل ضمن فريق ( إختصاصي المعلومات ) إدارة المعرفة. وركزت الدراسة على فئة معينة من أفراد عصر المعرفة، فئة اختصت بجمع المعرفة وتنظيمها وإتاحتها وبثها، وهي فئة اختصاصيي المعلومات. وقد توصلت الدراسة إلى أن على اختصاصي المعلومات أن يلم بكيفية إدارة المعرفة وبناء العلاقات العامة بالإضافة إلى إلمامه

بمهارات إستخدام التكنولوجيا، كما أكدت على أهمية القيام بالورش التدريبية والمهنية والندوات للإرتقاء بالعاملين في مجال المعلومات.

كما أجرت **بومعرافي ( 2002 )** دراسة هدفت إلى اقتراح برنامج أكاديمي لتأهيل إختصاصيي المكتبات والمعلومات لسد حاجات المؤسسات المختلفة في علم المكتبات والمعلومات في دولة الإمارات العربية المتحدة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: الإعتماد على العمالة الوافدة في المكتبات ومراكز المعلومات، وذلك لعدم توافر اختصاصين إماراتيين في هذا المجال، وعدم وجود استراتيجية واضحة لاستحداث برنامج أكاديمي في علم المكتبات والمعلومات في الجامعات الإماراتية، والتأكيد على ضرورة إيجاد مثل هذا البرنامج الذي سيكون له الأثر الإيجابي في سد حاجة سوق العمل باختصاصيين مواطنين مؤهلين تأهيلا أكاديميا للعمل في المكتبات ومراكز المعلومات في الدولة بكفاءة عالية.

وأجرت **متولي ( 2001 )** دراسة هدفت الى التعرف على التغييرات التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات، والاتجاهات الحديثة التي تساعد أعضاء هيئة التدريس في مواكبة هذه التطورات، والإتجاهات الحديثة التي تبنتها بعض الأقسام العلمية للاستجابة لمجتمع المعلومات، والاتجاهات بالنسبة للكفاءات التي يجب أن يتحلى بها المهنيون في المعلومات. وقد ركزت الباحثة في دراستها على الإنتاج الفكري المنشور في مجال التعليم وليس التدريس لسنوات خمس سابقة لتاريخ الدراسة، وذلك في كل من أمريكا وبريطانيا واستراليا ومصر والسعودية والعالم العربي بصفة عامة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها أن الاتجاهات الحديثة في الإنتاج الفكري لا تكشف عن مكونات متفق عليها بالنسبة لمنهج علم المعلومات، وإنما هناك اجتهادات تظهر في النماذج المختلفة الحديثة لأقسام المكتبات والمعلومات ومدارسها، وأن التغييرات التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات في أنشطة المكتبات وأجهزة المعلومات تعتبر ذات تأثير واضح على مناهج أقسام المكتبات والمعلومات، وإن كان هناك تأكيد من قبل المهتمين بالمهنة، على ألا تتحكم التكنولوجيا في أنشطة المهنيين، ومن هنا لا بد من الاهتمام بالأفكار والنظريات إلى جانب التكنولوجيا، وأن الجانب السلبي الأساسي في عدم مواكبة الأقسام العلمية والمهنيين للتطورات الحديثة هو تقادم معارفهم وضرورة اعتبار التعليم المستمر كأحد الجوانب الهامة في الحياة العلمية للمدرسيين والممارسيين، كما أن معظم الأقسام والمدارس العلمية في أمريكا وبريطانيا وأستراليا، قد تبنت مقررات إجبارية أسمتها الوحدات القياسية المحورية ( Modules ) ومقررات أخرى اختيارية عديدة من المقررات المهنية، بالإضافة إلى البرامج المشتركة مع الأقسام العلمية الأخرى كالعلوم

الإجتماعية والحاسبات والإتصالات والإدارة وغيرها، وأن البعد الدولي لخدمات المعلومات له أهمية كبرى في التعرف على الإتجاهات الحديثة في المجال، وفي الإفادة من شبكة الإنترنت في التعليم، فضلا عن أهمية المنظمات الدولية خاصة اليونسكو، لمساعدة الدول النامية في الدخول إلى ما يمكن أن يسمى بعولمة المعلومات ( Globalization of Information ).

وأجرى **الكيلاني ويونس ( 1994 )** دراسة هدفت إلى تقييم الحاجات الإدارية لمديري المكتبات الأكاديمية في الأردن، وذلك باتباع أسلوب معرفة الفجوة بين ما يمتلك المدير من قدرة على أداء كفايات إدارية ضرورية وبين درجة أهمية امتلاكه لهذه القدرة. وقد تكونت عينة الدراسة من ( 44 ) فرداً منهم ( 9 ) مدراء و ( 35 ) موظفاً، مثلوا مجتمع الدراسة والمكون من تسع مكتبات أكاديمية حكومية وخاصة وأخرى مثل الجامعات شبه الرسمية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود مجموعة من الحاجات الإدارية لدى المديرين، تعلقت بدور المدير وشخصيته. وقد رتبت هذه الحاجات حسب إلحاحها، وشملت التخطيط والتنسيق والميزانية والعلاقات الإنسانية مع الآخرين.

وأجرى **طاشكندي ( 1985 )** دراسة هدفت إلى إجراء عرض لموضوع القوى الفنية البشرية العاملة في المكتبات ومراكز المعلومات في المملكة العربية السعودية من زاويتين رئيسيتين: الأولى تختص بقنوات التأهيل المهني والفني للعاملين، والثانية تختص بدراسة الواقع الفعلي للقوى البشرية الفنية العاملة في المكتبات ومراكز المعلومات السعودية. كما هدفت الدراسة إلى مناقشة موضوع تصنيف القوى البشرية، وذلك في ضوء المعطيات المهنية والفنية من ناحية، والبيانات التي يضمها دليل تصنيف الوظائف في المملكة العربية السعودية من ناحية أخرى. تكونت عينة الدراسة من ( 1835 ) العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات السعودية في مختلف المستويات الإدارية، باستثناء فئة الكتبة والعمال، كما استثنت أعضاء هيئة التدريس في أقسام المكتبات والمعلومات في الجامعات السعودية. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مناهج التأهيل والتدريب افتقرت إلى مقرارات ومفردات في ميادين المعلومات والتقنية والتي تجسد حقيقة المتطلبات الوطنية نحو قيام مراكز معلومات متطورة تؤدي إلى التنمية، حيث اقتصرت فرص الإعداد والتأهيل على نوعية تقليدية من البرامج، وعلى حد أدنى من الوسائل والإمكانات المادية والبشرية والفنية، وإلى طغيان الجانب النظري على الجانب العملي في عملية التدريب، حيث اقتصر التدريب على الدورات القصيرة التي تهدف إلى تعريف العاملين بمعلومات أولية وعامة عن المكتبات والنشاطات المكتبية دون التركيز على الجوانب الفنية التطبيقية، وأن خطة تصنيف العاملين لا تعطي إعتبارات كافية لمتطلبات

التأهيل العلمي لممارسة الوظائف المهنية التخصصية في حقل المكتبات، وأن خطة تصنيف العاملين تنظر إلى المكتبات نظرة تقليدية تتجاهل فيها مجموعة العناصر المتداخلة في تكوين العاملين في المكتبات من الفنيين والمهنيين، حيث أهملت الجوانب التي تتعلق بكوادر المعلومات والتوثيق ونظم الإسترجاع الآلي والتكشيف العلمي، وأن خطة تصنيف العاملين لا تعبر عن مجموع الوظائف التي تؤديها المكتبات من تجميع للمعرفة وتنظيمها واستثمارها وبث المعلومات بقدر ما ركزت على وظيفة واحدة منها هي التنظيم.

وأجرى **يونس ( 1982 ) Younis** دراسة هدفت إلى تحديد احتياجات المكتبات في الأردن إلى المتخصصين في علم المكتبات والمعلومات، كما هدفت أيضاً إلى معرفة الوظائف التي يتم إنجازها في هذه المكتبات. وقد اشتملت عينة الدراسة على ( 14 ) مكتبة موزعة على النحو التالي: ( مكتبة جامعية واحدة، مكتبة أكاديمية واحدة، ستُ مكتبات متخصصة، مكتبة عامة واحدة، وخمس مكتبات مدرسية ). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مهنة المكتبات تلقى اهتماماً أكبر في الوقت الحاضر من ذي قبل، وأنها لم تلق الاهتمام والأولوية على المستوى الحكومي، وأن أهمية المكتبات ودورها في الأردن يتم إدراكهما في المجتمع بسبب النشاطات الكبيرة والعميقة التي قام بها مجموعة قليلة من المتخصصيين في المكتبات في الأردن. كما أظهرت الدراسة أنه وعلى الرغم من أن هناك عدداً كبيراً من المتدربين في حقل المكتبات والمعلومات والذين تم تدريبهم من قبل جمعية المكتبات والمعلومات الأردنية؛ إلا أن عدد العاملين منهم في المكتبات الأردنية غير معلوم، وأن أكثر من نصف الحاصلين على دبلوم عالي في علم المكتبات والمعلومات تقريباً وجميع الحاصلين على درجة الماجستير في ذات التخصص يعملون الآن في نشاطات مكتبية ومعلوماتية ويشغلون مناصب مهمة في مختلف المكتبات في الأردن. كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أنه لا يمكن تحديد الموارد البشرية ( القوى العاملة ) التي تحتاجها المكتبات في الأردن للعمل في مهنة المكتبات والقيام بكل العمليات والإجرءات المهنية التي تحتاجها تلك المكتبات من خلال هذه الدراسة، وضرورة إجراء مسح شامل في هذا المجال.

### 2. الدراسات الأجنبية:

أجرى **وو ( 2006 ) Woo** دراسة هدفت إلى عمل مقارنة بين تدريب وتطوير مهارات الموظفين العاملين في المكتبات الأكاديمية في مدينة ميلاند و مدينة هونغ كونغ الصينية، حيث تطور نظامي هاتين الجامعتين بشكل سريع تحت تأثير تغيرات البيئة الثقافية والسياسية والإقتصادية

والإجتماعية في القرن الماضي. وتقوم هذه الدراسة على مناقشة هذه التغيرات ودورها في دفع المكتبات الأكاديمية في هاتين المدينتين إلى نقطة التقارب. وقد استهدفت هذه الدراسة جميع مكتبات هاتين المدينتين للكليات غير الربحية حيث استجابت ( 8 ) مكتبات من أصل ( 15 ) مكتبة. وكان من نتائج هذه الدراسة أن التغيرات الهائلة في الجوانب الإقتصادية والسياسية والإجتماعية والثقافية والتكنولوجية في الصين هي التي دفعت أنظمة مكتبات هاتين المدينتين نحو التشابه عبر العقود القلية الماضية، وبالرغم من وجود اختلافات في سياسات وممارسات تطوير الكادر الوظيفي في هاتين المدينتين إلا أن أنظمتها تتشابه من حيث الإهتمامات والمعيقات في أكثر من مجال، ويبدو أن العامل الأكبر المساهم في هذا التشابه هو حجم المكتبة ومن المتوقع تقليص الفرق بين هذين النظامين بشكل سريع نتيجة التطور المستمر في نظم المكتبات الصينية، وأن معدل الإستثمار العالي للمكتبات الكبيرة يصب في تدريب الكادر الوظيفي وتطويره.

وأجرت **وايت ( White ( 2004** دراسة هدفت إلى التفريق ما بين المعلومات والمعرفة في المحيط الأكاديمي، مع ضرورة تحديد حاجة المكتبات لإستراتيجية تحوي إدارة المعرفة لإفادة موظفيها والمستفيدين منها أيضا. وقد تكونت عينة الدراسة من موظفي المكتبة المركزية لجامعة أكسفورد ومكتباتها الفرعية، من مختلف المستويات الأكاديمية والإدارية. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن ما يقارب من 85% من المفهرسين والمصنفين كانوا على أتم الإستعداد لتبادل معلوماتهم ومعرفتهم فيما بينهم، لما فيه مصلحة مؤسستهم التعليمية، وأن 77% من الموظفين رأى أن برنامج المشاركة المعرفية ( Knowledge-Sharing ) سيساعد المؤسسة التعليمية في إنجاز تغير تكنولوجي كما هو الحال في إنجاز نظام الطلب المحوسب من المخازن ( Automated Stack Request)، وأن معظم موظفي المكتبات في الجامعة المقصودة كانوا على دراية بأهداف مكتباتهم وتطلعاتها، وهي معلومة في غاية الأهمية، إذ إن تطوير الموظف لقدراته ومهاراته تصب في مصلحة المؤسسة التي يعمل بها، وأن 59% من العاملين في المؤسسة إتفقوا بأن تطور أداء المكتبة يمكن إدراكه من خلال المستفيدين منها، ومن المهم جدا معرفة الدور الذي يلعبه المستفيدون في وضع الخطط والاستراتيجيات الخاصة بإجراءات المكتبة، وأن 80% من العاملين رأو أن المعرفة الضمنية تفقد حين يغادر أحدهم من المؤسسة التي يعمل بها، وأن إدارة المعرفة تحث على تكاملية المكتبات في الجامعة والعكس صحيح.

وأجرى **مابونيا ( Maponya ( 2004** دراسة هدفت إلى تأسيس وإيجاد طرق تمكن الموظفين في مكتبات بيترمارسبيرغ في جامعة ناتال من إضافة قيمة حقيقية للخدمات التي يقدمونها،

وذلك من خلال الإرتباط بإدارة المعرفة، و تحديد مدى مساهمة موظفي المكتبات في نشاطات إدارة المعرفة، ومعرفة الأولويات التي قام بها موظفوا المكتبات الأكاديمية لتسهيل إيجاد المعرفة في مكتبات الجامعة ونقلها، وتحديد المهارات والخبرات المطلوبة من موظفي المكتبات للمشاركة في نشاطات إدارة المعرفة. وقد تكونت عينة الدراسة من ( 35 ) موظفاً من موظفي مكتبة جامعة ناتال الموزعين على أربع فروع للمكتبة الرئيسية. توصلت الدراسة إلى أن البيئة التي تعمل فيها المكتبات الأكاديمية عرضة للتغير المستمر، وأن هذه البيئة قد واجهت تحديات كبيرة، وأن المكتبات الأكاديمية تحتاج إلى الإستجابة لهذه التغيرات، وذلك خدمة لأفراد المجتمع الأكاديمي بشكل كامل، من خلال الإنخراط في نشاطات إدارة المعرفة والمتمثلة بما يلي التكوين، والإقتباس، والمشاركة، واستخدام المعرفة لتحقيق أهداف المكتبة، كما توصلت الدراسة أيضا إلى أن إدارة المعرفة قابلة للتطبيق بحيث يمكن للمكتبات الأكاديمية تطوير خدماتها وتصبح أكثر إستجابة لمتطلبات المستخدمين في الجامعة، وأن الأفراد يحصلون على المعرفة من خلال تجاربهم وخبراتهم.

وأجرى **كيركباترك ( 1998 ) Kirkpatrick** دراسة هدفت إلى دراسة المكتبات الأكاديمية في كليات جامعة مينيسوتا ونظام جامعات ولاية مينيسوتا لمعرفة الممارسات التدريبية الحالية في هذه المكتبات، وذلك من خلال تحديد أنواع التكنولوجيا التي يتم تدريب الموظفين عليها، والطرق المستخدمة في التدريب ، والإختلاف في عملية تدريب الموظفين المؤهلين وشبه المؤهلين. اشتملت عينة الدراسة على ( 17 ) مكتبة جامعية من أصل ( 23 ) مكتبة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه بالرغم من وجود العديد من برامج التدريب الناجحة والتي طورت على مستوى المكتبات بشكل فردي إلا أنه لم يتم طباعة ونشر إلا القليل من هذه البرامج في المكتبات الأكاديمية وتحديدا البرامج التي تعالج الثغرات الموجودة في التدريب التي يتدرب الكادر الوظيفي المختص وشبه المختص عليها، والبرامج التي توضح الطرق المستخدمة في تدريب الكادر الوظيفي، والبرامج التي تتضمن أنواع التكنولوجيا التي يتم تدريب الموظفين عليها كما أظهرت الدراسة أن غالبية برامج التدريب التي قامت بها المكتبات كانت تقليدية في الغالب، وأن مجموعة قليلة منها استخدمت برامج التدريب المحوسبة. وبالرغم من وجود طرق مختلفة تستخدم في تدريب العاملين إلا أن ورش العمل و التدريب الفردي كانت الأكثر إستخداما، وبينت نتائج الدراسة أيضا أنه لم يكن هنالك إختلافات جوهرية في طرق التدريب و أنواعه المستخدمة.

وأجرى **فولر ( 1997 ) Fowler** دراسة هدفت إلى إختبار المكتبة الجامعية المبدعة كهيئة تعليمية وفهم الآليات المستخدمة من قبل مرافق الهيئات التعليمية المبدعة، وقد ركزت الدراسة على

جوانب رئيسية ثلاث لنموذج التعليم التنظيمي وهي التعليم المستمر، والتعليم الجماعي، والرؤية المشتركة.

وقد تكونت عينة الدراسة من موظفي مكتبة جامعية واحدة من فنيين وإداريين. وقد تم دراسة النشاط المكتبي لهذه المكتبة من خلال ثلاث مستويات، هي: المستوى الفردي، مستوى القسم، مستوى المنظمة ككل.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن للتعليم التنظيمي سلسلة من الوسائل ولكل منها إيجابيات وسلبيات، وأن التعليم الجماعي والمستمر والرؤية المشتركة ترتبط مع بعض أقسام المكتبة وشعبها التي تمت الدراسة عليها، وأنه عندما يتم إختبار هذه العناصر مع بعضها بعضاً على أساس تغير نوعها يكون التعليم المستمر هو الأفضل بينها، وعندما تم الإختبار على متغيرين إثنين فقط كانت هنالك علاقة واضحة ومميزة بين القراءة الإحترافية والمنشورات التي تم تأليفها وبين عنصر الإبداع والتجديد.

**تعقيب على الدراسات السابقة:**

سلطت الدراسات السابقة الضوء على بعض الجوانب المتعلقة بموضوع البحث: " تقدير الإحتياجات التدريبية للعاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن بناء على متطلبات إدارة المعرفة كما يراها العاملون أنفسهم "، و أبرزت جملة من الأمور أهمها:

- أهمية تأهيل القوى البشرية العاملة في المكتبات ومراكز المعلومات، وقد ظهر ذلك جليا في دراسات كل من: **وو (2006 ) Woo** ، و**بومعرافي ( 2002 )**، و**متولي ( 2001 )**، و**كيركباترك ( 1998 ) Kirkpatrick** ، و**طاشكندي ( 1985 )**.
- الدور الجديد لإختصاصيي المعلومات في عصر المعرفة، وقد برز هذا الدور في دراستي **رزوقي ( 2004 )**، والخصائص التي يجب أن يتمتع بها إختصاصي المعلومات.
- تأثير التكنولوجيا في إعداد العاملين لمهن المعلومات، وتحديد ملامح المكتبيين العرب ومؤهلاتهم للتعامل مع شبكات الإتصالات والمعلومات. وقد ظهر ذلك في دراسة **بديري ( 2005 )**.
- أهمية التعليم عن بعد في عملية التطوير المهني لإختصاصيي المكتبات والمعلومات، كما هو في دراستي **الشهري ( 2005 )**.

- أهمية تقدير الحاجات التدريبية للعاملين في المكتبات ومراكز المعلومات، وفق دراسة **إبراهيم ( 2006 )**.
- أهميـة تقيـيم دور المكتبـات الجامعيـة فـي إدارة المعرفـة، كمـا هـو فـي دراسـتي **البـادي ( 2006 )**، و**وايت ( 2004 ) White**.
- أهمية المكتبة الجامعية كنظام تعليمي فرعي يسعى إلى التجديد والإبداع، كما هو في دراسة **فولر ( 1997 ) Fowler**.

يتضح من العرض السابق للدراسات السابقة ما يلي: تنوع الدراسات وشمولها فيما يتعلق بالحاجات التدريبية للعاملين في المكتبات ومراكز المعلومات عامة و المكتبات الجامعية خاصة وأن تحديد الحاجات التدريبية للعاملين في المكتبات الجامعية في ضوء إدارة المعرفة يزيد من كفاءة العاملين، بما يعكس إيجابيا على المكتبة التي يعملون فيها، والتي تؤكدها دراستا **باصقر ( 1428هـ)** و**البادي ( 2006 )**. ويتضح من الدراسات السابقة أيضا تناولها للحاجات التدريبية بشكل عام، دون الجمع بين الحاجات التدريبية ومفهوم إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين أنفسهم، و إن كانت **رزوقي ( 2004 )** قد تطرقت إلى هذه الفكرة ولكن بشكل نظري عام.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في إستخدام الإستبانة كأداة لتقدير الحاجات التدريبية للعاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن بناء على متطلبات إدارة المعرفة وذلك من وجهة نظرهم، وتختلف عنها بالربط بين موضوعي متطلبات إدارة المعرفة والحاجات التدريبية الجديدة للعاملين في المكتبات الجامعية، وفي إطاريها الزماني والمكاني. ويمكن إجمال أبعاد الإستفادة من الدراسات السابقة بما يلي:

- تنظيم الدراسة على نحو عام.
- بناء منهجية الدراسة.
- بناء الإستبانة بمحاورها وفقراتها.
- مناقشة النتائج و وضع التوصيات.

# الفصل الثالث

## الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمعها، وأداة الدراسة وطريقة إعدادها وتطويرها، ووصفاً للإجراءات، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها.

### منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي في هذه الدراسة لمناسبته لهذا النوع من الدراسات.

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن للعام الجامعي 2007 - 2008، وعددهم ( 334 ) موظفاً وموظفة. ولصغر حجم مجتمع الدراسة فقد شملتهم الدراسة جميعهم، وكان عدد الاستبانات الراجعة ( 297 ) إستبانة بنسبة ( 88.9 % ).

**الجدول 1. توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس، والتخصص، ودائرة العمل، والمؤهل العلمي، والخبرة في العمل.**

| المتغير | | العدد | المجموع |
|---|---|---|---|
| الجنس | ذكر | 141 | 334 |
| | أنثى | 193 | |
| التخصص | علم المكتبات والمعلومات | 118 | 334 |
| | تخصص آخر | 216 | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| دائرة العمل | الدائرة الفنية ( وتشمل تطبيقات الحاسوب ) | 145 | 334 |
| | دائرة خدمات المعلومات | 158 | |
| | الدائرة الإدارية | 31 | |
| المؤهل العلمي | ثانوية عامة | 93 | 334 |
| | دبلوم كلية مجتمع | 122 | |
| | بكالوريوس | 77 | |
| | أعلى من بكالوريوس | 42 | |
| الخبرة في العمل | ( 1 – 5 ) سنوات | 113 | 334 |
| | ( 6 – 9 ) سنوات | 127 | |
| | عشر سنوات فأكثر | 94 | |

## أداة الدراسة:

في ضوء أسئلة الدراسة وأهدافها، ومراجعة الباحث لأدبيات البحث المنشورة والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة ( دراسة بومعرافي 2002، ورزوقي 2004، وإبراهيم2005) وغيرها من الدراسات، وخبرته الشخصية في الميدان، قام الباحث بتطوير استبانه مكونة من قسمين: اشتمل القسم الأول منها على البيانات الديموغرافية عن المستجيب. أما القسم الثاني فقد تكون من فقرات تتعلق بالمهارات التي يحتاج إليها العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن بناءً على متطلبات إدارة المعرفة؛ وذلك لتقدير الاحتياجات التدريبية لمجتمع الدراسة من وجهة نظرهم والصعوبات والمعيقات التي تواجه برامج تدريب العاملين في المكتبات المقصودة بناءً على متطلبات إدارة المعرفة. بلغ عدد فقرات الاستبانة ( 64 ) فقرة بصيغتها النهائية، ( الملحق رقم 1 )، تم صياغتها لتتناسب واستجابات العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن بناءً على متطلبات إدارة المعرفة، وقد تم تصنيفها تبعاً للكفايات المطلوبة في ستة مجالات، هي:

1. المهارات التكنولوجية.
2. المهارات الخاصة بعمليات إدارة المعرفة.
3. مهارات الإبداع والإبتكار.
4. المهارات الفنية.
5. المهارات الإدارية.
6. المهارات الإنسانية.

وللإجابة عن كل فقرة من فقرات الأداة من قبل العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن، تم استخدام التدريج الثلاثي ( كبيرة، متوسطة، قليلة ) لكل من درجة توافر المهارات المقصودة ودرجة الحاجة إليها، في حين استخدم تدريج خماسي ( موافق بشدة، موافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة ) لقياس درجة تقدير الصعوبات والمعيقات التي تواجه العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن. والجدول رقم ( 2 ) يوضح توزع عدد فقرات الإستبانة على مجالات الدراسة.

**الجدول 2. توزع عدد فقرات الإستبانة على مجالات الدراسة.**

| المجال | عدد الفقرات |
|---|---|
| المهارات التكنولوجية | 11 |
| المهارات الخاصة بعمليات إدارة المعرفة | 13 |
| مهارات الإبداع والإبتكار | 10 |
| المهارات الفنية | 13 |
| المهارات الإدارية | 10 |
| المهارات الإنسانية | 7 |
| الصعوبات والمعيقات | 10 |

## صدق الأداة:

تم التحقق من الصدق الظاهري وصدق المحتوى لأداة الدراسة بعرضها بصورتها الأولية ( 84 ) فقرة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس ذوي الإختصاص والخبرة في مجال علم المكتبات والمعلومات والتربية، وتم الطلب منهم الحكم على كل فقرة من فقرات الأداة من حيث: الوضوح، وسلامة الصياغة اللغوية، ومدى انتمائها للمجال الذي صنفت تحته، ثم الإضافة أو الحذف أو التعديل، أو أية ملاحظات يرى المحكمون أهميتها. وبناء على آراء المحكمين وملاحظاتهم واقتراحاتهم، فقد تم إعادة صياغة بعض الفقرات وتعديلها، ودمج بعضها وحذف بعضها الآخر، ليصبح عدد فقرات الاستبانة بصورتها النهائية ( 64 ) فقرة. وبذلك اعتبرت آراء المحكمين حول الصدق الظاهري وصدق المحتوى دليلاً على صدق الأداة. وقد استعمل تدريج ثلاثي لقياس درجة

توافر المهارات لدى العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن بناء على متطلبات إدارة المعرفة، على النحو التالي:

- متوافرة بدرجة كبيرة وأعطيت ( 3 ) ثلاث درجات.
- متوافرة بدرجة متوسطة وأعطيت درجتان.
- متوافرة بدرجة قليلة وأعطيت درجة واحدة.

كما استعمل تدريج ثلاثي لقياس درجة الحاجة إلى المهارات التي يحتاجها العاملون في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن للتدرب عليها بناء على متطلبات إدارة المعرفة، وهي على النحو التالي:

- متوافرة بدرجة كبيرة وأعطيت ( 3 ) ثلاث درجات.
- متوافرة بدرجة متوسطة وأعطيت درجتان.
- متوافرة بدرجة قليلة وأعطيت درجة واحدة.

كما استعمل سلم ليكرت الخماسي لقياس درجة الصعوبات والمعيقات التي تواجه برامج تدريب العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن بناء على متطلبات إدارة المعرفة ، وهي على النحو التالي:

- أوافق بشدة وأعطيت ( 5 ) خمس درجات.
- أوافق وأعطيت ( 4 ) أربع درجات.
- محايد وأعطيت ( 3 ) ثلاث درجات.
- لا أوافق وأعطيت درجتان.
- لا أوافق بشدة وأعطيت درجة واحدة.

**ثبات الأداة:**

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخدام طريقة الاختبار وإعادته ( test – retest )، حيث تم توزيع الأداة على ( 30 ) موظفاً من نفس مجتمع الدراسة تم تحديدهم بقائمة خاصة وبعد أسبوعين تمت إعادة تطبيقها على نفس العينة. وتم حساب ثبات الأداة ومجالاتها باستخدام معامل ارتباط بيرسون ( Pearson Correlation Coefficient )، وتبين أن معامل الثبات الكلي للأداة كان ( 0.91 )، بينما تراوحت معاملات الثبات لمختلف المجالات ما بين ( 0.81 – 0.96 ). ويبين الجدول رقم ( 3 ) معاملات الإستقرار لكل مجال من مجالات أداة الدراسة، وأن الأداة تتمتع

بدلالات صدق وثبات مقبولة تجيز استخدامها لأغراض هذه الدراسة وتطبيقها، كما تم التأكد من ثباة الأداة أيضاً باستخراج معامل الإتساق الداخلي لمجالات الإستبانة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا ( Cronbach Alpha ). وقد أشارت النتائج إلى أن معاملات الإتساق الداخلي للمجالات الفرعية للأداة تراوحت ما بين ( 0.70 - 0.93 )، وأن معامل الاستقرار الكلي كان ( 0.85 )، مما يؤكد أيضاً ثباتها وجواز استخدامها لأغراض الدراسة.

**الجدول 3. معاملات الإستقرار والاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات أداة الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون ومعادلة كرونباخ ألفا ( Cronbach Alpha ).**

| المجال | معامل الارتباط ( بيرسون ) | معامل الاتساق الداخلي ( كرونباخ ألفا ) |
|---|---|---|
| المهارات التكنولوجية | **0.81** | **0.92** |
| المهارات الخاصة بعمليات إدارة المعرفة | **0.96** | **0.93** |
| مهارات الإبداع والإبتكار | **0.94** | **0.89** |
| المهارات الفنية | **0.94** | **0.88** |
| المهارات الإدارية | **0.93** | **0.87** |
| المهارات الإنسانية | **0.92** | **0.82** |
| الصعوبات والمعيقات | **0.88** | **0.70** |
| الكلي | **0.91** | 0.85 |

**تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية:** تعتبر هذه الدراسة وصفية ( مسحية ) وقد تضمّنت المتغيرات التالية:

أ- **اولاً: المتغيرات المستقلة أو المعدلة، وتشمل:**

ب- **الجنس، وله مستويان:**

1. ذكر.
2. أنثى.

ت- **التخصص، وله مستويان:**

1. علم المكتبات والمعلومات.
2. تخصص آخر.

ث- **دائرة العمل، ولها ثلاث مستويات:**

1. الدائرة الفنية ( وتشمل تطبيقات الحاسوب ).
2. دائرة خدمات المعلومات.
3. الدائرة الإدارية.

**ج- المؤهل العلمي، وله أربع مستويات:**

1. ثانوية عامة.
2. دبلوم كلية مجتمع.
3. بكالوريوس.
4. أعلى من بكالوريوس.

**د- الخبرة في العمل، ولها ثلاث مستويات:**

1. ( 1 – 5 ) سنوات.
2. ( 6 – 9 ) سنوات.
3. عشر سنوات فأكثر.

**ثانياً: المتغير التابع:** هو الحاجات التدريبية للعاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن بناء على متطلبات إدارة المعرفة، والصعوبات والمعيقات التي تواجه برامج تدريبهم.

**تصحيح أداة الدراسة:**

صممت الإجابة عن فقرات أداة الدراسة وفق السلم الثلاثي والخماسي ليعطى وزناً مدرجاً للبدائل، إذ أعطيت ( 3 ) درجات للإجابة كبيرة لتمثل أعلى درجة حاجة ودرجة توافر لدى العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن، ودرجتين ( 2 ) للإجابة متوسطة، ودرجة واحدة ( 1 ) للإجابة قليلة. وجرى تقسيم درجة الحاجة ودرجة التوافر إلى ثلاث مستويات ( كبيرة، متوسطة، قليلة ) بالاعتماد على فئات الأداة، وأعطيت درجة قليلة ( 1.66 فأقل )، والدرجة المتوسطة ( 1.67 إلى 2.33 )، والدرجة الكبيرة ( 2.34 فأكثر ). في حين أعطيت ( 5 ) درجات للإجابة أوافق بشدة على الصعوبات والمعيقات لتمثل أعلى درجة صعوبة لدى العاملين، وأربع درجات ( 4 ) للإجابة أوافق، وثلاث درجات ( 3 ) للإجابة محايد، ودرجتين ( 2 ) للإجابة لا أوافق، ودرجة واحدة ( 1 ) للإجابة لا أوافق بشدة. بالاعتماد على فئات الأداة، وقد تم إعتماد التقسيم التالي للدرجات:

- 1 – 2.5 دالة على درجة منخفضة.
- 2.51 – 3.5 دالة على درجة متوسطة.
- 3.51 – فأكثر دالة على درجة كبيرة.

**المعالجة الإحصائية:**

لأغراض المعالجة الإحصائية تم استخدام حزمة ( SPSS ) لمعالجة البيانات، والتي تم إدخالها إلى الحاسوب لاستخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية، واختبار ( ت )، وتحليل التباين الأحادي وفقا لأسئلة الدراسة، والأخذ بمستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخدمت الطرق الإحصائية التالية:

**السؤال الأول:** تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

**السؤال الثاني:** تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

**السؤال الثالث:** تم استخدام اختبار ( ت ).

**السؤال الرابع:** تم استخدام اختبار ( ت ).

**السؤال الخامس:** تم استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA.

**السؤال السادس:** تم استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA واختبار توكي ( Tukey ) للمقارنات البعدية.

**السؤال السابع:** تم استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA واختبار توكي ( Tukey ) للمقارنات البعدية.

**السؤال الثامن:** تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

**إجراءات الدراسة:**

مرت هذه الدراسة بالعديد من الاجراءات الرسمية والعلمية حتى خرجت بصورتها النهائية، والإجراءات المقصودة هي كالآتي:

1. بعد اعتماد أداة الدراسة تم تحديد مجتمع الدراسة الذي سيطبق عليه.
2. تم التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها.
3. تم توجيه خطاب رسمي من رئاسة الجامعة الأردنية إلى رئاسة الجامعات الحكومية الأردنية للتعاون مع الباحث وتسهيل مهمته لتوزيع استبانة الدراسة.

4. تم توزيع الإستبانة الخاصة بهذه الدراسة باليد على جميع أفراد مجتمع الدراسة، بعد شرح أهداف الدراسة لهم من قبل الباحث، وكيفية الإجابة عن أسئلتها، وقد تم جمعها بالطريقة نفسها.
5. بعد الحصول على استجابات أفراد عينة الدراسة تم تفريغها وتحليلها إحصائيا باستخدام الحاسوب، ومن ثم تحليل النتائج ومناقشتها واستخلاص التوصيات المناسبة بشأنها.

# الفصل الرابع

## نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تقدير الحاجات التدريبية للعاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن بناءً على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم. ويتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، بعد تحليلها ومعالجتها إحصائياً، وذلك للإجابة عن أسئلتها. وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها:

**أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:**

**" ما واقع الكفايات المتعلقة بإدارة المعرفة المتوافرة لدى العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظرهم؟ ".**

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقدير العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن لواقع توافر الكفايات اللازمة لإدارة المعرفة لديهم من وجهة نظرهم، كما تم تقسيم تلك الكفايات إلى المهارات التالية: المهارات التكنولوجية، ومهارات عمليات إدارة المعرفة، ومهارات الإبداع والإبتكار، والمهارات الفنية، والمهارات الإدارية، والمهارات الإنسانية، وتبين الجداول ( 4 - 10 ) درجة توافر المهارات المقصودة لدى أفراد مجتمع الدراسة.

وقد تم اعتماد التقسيم التالي للدرجات:

- 1 – 2.5 دالة على درجة منخفضة.
- 2.51 – 3.5 دالة على درجة متوسطة.
- 3.51 – فأكثر دالة على درجة كبيرة.

**الجدول 4. الدرجة الكلية للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر المهارات المتعلقة بإدارة المعرفة لدى العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظرهم، مرتبة تنازلياً**

| المهارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التوافر |
|---|---|---|---|
| الفنية | 2.30 | 0.10 | متوسطة |
| الإنسانية | 2.25 | 0.12 | متوسطة |
| الإدارية | 2.24 | 0.06 | متوسطة |
| التكنولوجية | 2.23 | 0.23 | متوسطة |
| الإبداع والإبتكار | 2.11 | 0.07 | متوسطة |
| عمليات إدارة المعرفة | 2.03 | 0.09 | متوسطة |
| الكلي | 2.19 | 0.11 | متوسطة |

يوضح الجدول ( 4 ) أن المتوسطات الحسابية لدرجة توافر الكفايات المتعلقة بإدارة المعرفة لدى العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظرهم تراوحت ما بين ( 2.03– 2.30 )، إذ حازت جميع هذه المهارات على درجة توافر متوسطة. ويبين الجدول ( 4 ) أيضا أن مهارات عمليات إدارة المعرفة قد حازت على أدنى متوسط حسابي ( 2.03 )، وبانحراف معياري ( 0.09 )، بينما حازت المهارات الفنية على أعلى متوسط حسابي ( 2.30 )، وبانحراف معياري ( 0.10 ). ويبين الجدول ( 4 ) أيضا أن الدرجة الكلية لمتوسطات تقدير العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن لدرجة توافر المهارات اللازمة لإدارة المعرفة كانت ( 2.19 )، وبانحراف معياري ( 0.11 )، وبدرجة توافر متوسطة.

وفيما يلي النتائج الخاصة بدرجة تقدير العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن لدرجة توافر المهارات اللازمة لإدارة المعرفة لديهم كل على حدة:

**أ. المهارات التكنولوجية:**

**الجدول 5. المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لدرجة توافر المهارات التكنولوجية اللازمة لإدارة المعرفة لدى العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظرهم، مرتبة تنازلياً**

| الرقم | فقرات المهارات التكنولوجية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | رتبة الفقرة | درجة التوافر |
|---|---|---|---|---|---|
| 2 | التعامل مع شبكات المعلومات ( الإنترنت ) | 2.60 | 0.62 | 1 | كبيرة |
| 1 | التعامل مع تكنولوجيا المعلومات ( نظمها وبرمجياتها ) | 2.47 | 0.64 | 2 | كبيرة |
| 3 | التعامل مع قواعد البيانات | 2.43 | 0.67 | 3 | كبيرة |
| 11 | التعامل مع البريد الإلكتروني | 2.36 | 0.72 | 4 | كبيرة |
| 5 | البحث بالإتصال المباشر ( Online ) ( إتقان استراتيجيات البحث ) | 2.35 | 0.71 | 5 | كبيرة |
| 4 | المقدرة على النشر الإلكتروني للمعرفة | 2.17 | 0.74 | 6 | متوسطة |
| 6 | التعامل مع النظم الخبيرة | 2.12 | 0.75 | 7 | متوسطة |
| 8 | تقديم خدمات المعلومات عن بُعد | 2.12 | 0.77 | 8 | متوسطة |
| 9 | التعامل مع نظم التعاون المتزامن ( بنفس الوقت ) مع الآخرين | 2.10 | 0.75 | 9 | متوسطة |
| 7 | التعامل مع نظم الذكاء الإصطناعي في عمليات إدارة المعرفة | 2.06 | 0.72 | 10 | متوسطة |
| 10 | الإجتماعات الإلكترونية | 1.78 | 0.82 | 11 | متوسطة |
| | الدرجة الكلية | 2.23 | 0.23 | - | متوسطة |

يوضح الجدول ( 5 ) المتعلق بدرجة توافر المهارات التكنولوجية لدى العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن بناءً على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم أن متوسطات تقدير الأداء على فقراته تراوحت ما بين ( 2.06 – 2.60 )، إذ حازت خمس فقرات فقط على درجة توافر كبيرة، وهي الفقرة رقم ( 2 ) التي حصلت على أعلى متوسط حسابي ( 2.60 )، وبانحرافٍ معياري ( 0.62 )، وتنص على **" التعامل مع شبكات المعلومات ( الإنترنت ) "**، والفقرة رقم ( 1 ) والتي تنص على **" التعامل مع تكنولوجيا المعلومات ( نظمها وبرمجياتها ) "** بمتوسط حسابي ( 2.47 )، وبانحرافٍ معياري ( 0.64 )، والفقرة رقم ( 3 ) والتي تنص على **" التعامل مع قواعد البيانات "** بمتوسط حسابي ( 2.43 )، وبانحرافٍ معياري ( 0.67 )، والفقرة رقم ( 11 ) والتي تنص على **" التعامل مع البريد الإلكتروني "** بمتوسط حسابي ( 2.36 )، وبانحرافٍ معياري ( 0.72 )، والفقرة رقم ( 5 ) والتي تنص على **" البحث بالإتصال المباشر ( Online ) ( إتقان استراتيجيات البحث ) "** بمتوسط حسابي ( 2.35 )، وبانحرافٍ معياري ( 0.71 ). بينما حصلت باقي الفقرات في هذا المجال على درجة توافر متوسطة.

كما يبين الجدول ( 5 ) أيضاً أن الدرجة الكلية لمتوسط استجابات أفراد مجتمع الدراسة من العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن لدرجة توافر المهارات التكنولوجية لديهم، بلغت ( 2.23 )، وبانحراف معياري ( 0.23 )، وبدرجة توافر متوسطة.

**ب. المهارات الخاصة بعمليات إدارة المعرفة:**

**الجدول 6. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر المهارات الخاصة بعمليات إدارة المعرفة لدى العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظرهم، مرتبة تنازلياً**

| الرقم | فقرات مهارات عمليات إدارة المعرفة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | رتبة الفقرة | درجة التوافر |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تشخيص المعرفة( تحديد المعرفة المتوافرة وتلك المطلوبة ) | 2.16 | 0.68 | 1 | متوسطة |
| 11 | تقدير حاجات المستفيدين المعرفية | 2.13 | 0.69 | 2 | متوسطة |
| 12 | تنمية مصادر المعرفة وفق حاجات المستفيدين | 2.12 | 0.65 | 3 | متوسطة |
| 13 | طرق تقييم المعرفة | 2.09 | 0.71 | 4 | متوسطة |
| 2 | تحديد الأشخاص الحاملين للمعرفة ومواقعهم | 2.08 | 0.70 | 5 | متوسطة |
| 3 | التخطيط لإدارة المعرفة | 2.05 | 0.70 | 6 | متوسطة |
| 5 | إدامة المعرفة ( تنقيح المعرفة ومراجعتها وتنميتها وتعديلها ) | 2.04 | 0.69 | 7 | متوسطة |
| 10 | نشر الوعي المعرفي لدى الآخرين | 2.03 | 0.71 | 8 | متوسطة |
| 4 | تطوير استراتيجية إدارة المعرفة | 2.01 | 0.71 | 9 | متوسطة |
| 6 | تحديد المخاطر التي تهدد المعرفة وطرق تجنبها | 2.00 | 0.76 | 10 | متوسطة |
| 7 | إعداد نماذج عمليات المعرفة المختلفة ( وضع أنموذج يوضح كل عملية ) | 1.99 | 0.70 | 11 | متوسطة |
| 9 | تحليل عناصر المعرفة وإعادة تركيبها ( تذويب العناصر المعرفية وإعادة هيكلتها ) | 1.90 | 0.72 | 12 | متوسطة |
| 8 | إعداد خرائط المعرفة | 1.85 | 0.72 | 13 | متوسطة |
| | الدرجة الكلية | 2.03 | 0.09 | - | متوسطة |

يبين الجدول ( 6 ) المتعلق بدرجة توافر مهارات عمليات إدارة المعرفة لدى العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن بناءً على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم أن متوسطات تقدير الأداء على فقراته تراوحت ما بين ( 1.85 – 2.16 )، إذ حازت جميع فقرات هذا

المجال على درجة توافر متوسطة، ويبين الجدول ( 6 ) أيضاً أن الدرجة الكلية لمتوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة توافر مهارات عمليات إدارة المعرفة لديهم من وجهة نظرهم ( 2.03 )، وبانحراف معياري ( 0.09 )، وبدرجة توافر متوسطة.

**ج. مهارات الإبداع والإبتكار:**

**الجدول 7. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر مهارات الإبداع والإبتكار لدى العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظرهم، مرتبة تنازلياً:**

| الرقم | فقرات مهارات الإبداع والإبتكار | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | رتبة الفقرة | درجة التوافر |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | التعامل مع المواقف والأحداث الجديدة التي تثيرها إدارة المعرفة | 2.22 | 0.70 | 1 | متوسطة |
| 2 | تطوير رؤية جديدة للمعرفة | 2.20 | 0.71 | 2 | متوسطة |
| 9 | تحديد البدائل الممكنة والمتوقعة لإنجاز العمل | 2.19 | 0.74 | 3 | متوسطة |
| 7 | تطوير ممارسات وآليات جديدة في العمل المعرفي | 2.15 | 0.72 | 4 | متوسطة |
| 10 | التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية للمعرفة | 2.13 | 0.79 | 5 | متوسطة |
| 8 | إحداث التغيير المطلوب في بيئة العمل المعرفي | 2.09 | 0.76 | 6 | متوسطة |
| 6 | إدارة الإبداع | 2.08 | 0.74 | 7 | متوسطة |
| 5 | التفكيرالمستقبلي لاكتشاف آفاق المعرفة المطلوبة | 2.07 | 0.72 | 8 | متوسطة |
| 4 | التفكير الإبتكاري المنظم للتعامل مع المعرفة | 2.05 | 0.74 | 9 | متوسطة |
| 3 | حل المشكلات المعرفية بطريقة إبداعية غير مألوفه | 2.00 | 0.76 | 10 | متوسطة |
| الدرجة الكلية | | 2.11 | 0.70 | - | متوسطة |

يبين الجدول ( 7 ) الخاص بدرجة توافر مهارات الإبداع والإبتكار لدى العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن بناءً على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم أن متوسطات تقدير الأداء على فقراته تراوحت ما بين ( 2.00 – 2.22 )، إذ حازت جميع فقرات هذا المجال على درجة توافر متوسطة. ويبين الجدول ذاته أن الدرجة الكلية لمتوسطات استجابات أفراد

مجتمع الدراسة لدرجة توافر مهارات الإبداع والإبتكار لديهم من وجهة نظرهم ( 2.11 )، وبانحراف معياري ( 0.70 )، وبدرجة توافر متوسطة.

**د. المهارات الفنية:**

**الجدول 8. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر المهارات الفنية لدى العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظرهم، مرتبة تنازلياً**

| الرقم | فقرات المهارات الفنية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | رتبة الفقرة | درجة التوافر |
|---|---|---|---|---|---|
| 6 | التعامل مع خطط تصنيف مصادر المعرفة ( ديوي العشري، الكونجرس، إلخ. ) بكفاءة عالية | 2.48 | 0.65 | 1 | كبيرة |
| 7 | المعالجة الفنية لمصادر المعرفة ( الإلكترونية والمطبوعة ) | 2.42 | 0.61 | 2 | كبيرة |
| 9 | التعامل مع مصادر المعلومات وفق تسجيلة مارك 21 العالمية ( MARC 21 ) | 2.38 | 0.73 | 3 | كبيرة |
| 2 | تحديد المصادر المعرفية حسب أهميتها للمستفيدين | 2.37 | 0.67 | 4 | كبيرة |
| 1 | إتقان أساليب تخزين المعرفة | 2.37 | 0.67 | 5 | كبيرة |
| 3 | بناء سياسة تنمية مصادر المعلومات | 2.33 | 0.67 | 6 | كبيرة |
| 10 | التنقيب عن البيانات ( Data Mining ) | 2.31 | 0.70 | 7 | متوسطة |
| 11 | تطوير إستراتيجيات لإسترجاع مصادر المعرفة | 2.29 | 0.68 | 8 | متوسطة |
| 12 | التعامل مع التشريعات والقوانين الخاصة بالملكية الفكرية وحقوق المؤلفين | 2.26 | 0.72 | 9 | متوسطة |
| 13 | تسويق الخدمات المعرفية والمعلوماتية | 2.22 | 0.71 | 10 | متوسطة |
| 4 | بناء سياسة تقييم مصادر المعرفة وتنقيتها | 2.20 | 0.70 | 11 | متوسطة |
| 8 | إستخدام المكانز بكفاءة عالية | 2.16 | 0.74 | 12 | متوسطة |
| 5 | التحليل الموضوعي لمصادر المعرفة | 2.13 | 0.71 | 13 | متوسطة |
| | الدرجة الكلية | 2.30 | 0.10 | - | متوسطة |

يبين الجدول ( 8 ) المتعلق بدرجة توافر المهارات الفنية لدى العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن بناءً على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم أن متوسطات تقدير الأداء على فقراته تراوحت ما بين ( 2.13 – 2.48 )، إذ حازت ستُ فقرات فقط على درجة توافر كبيرة، وهي الفقرة رقم ( 6 ) التي حصلت على أعلى متوسط حسابي ( 2.48 )، وبانحرافٍ معياري ( 0.65 ) وتنص على **" التعامل مع خطط تصنيف مصادر المعرفة ( ديوي العشري، الكونجرس،**

**إلخ. ) بكفاءة عالية "**، والفقرة رقم ( 7 ) والتي تنص على **" المعالجة الفنية لمصادر المعرفة ( الإلكترونية والمطبوعة ) "** بمتوسط حسابي ( 2.42 )، وبانحرافٍ معياري ( 0.61 )، والفقرة رقم ( 9 ) والتي تنص على **" التعامل مع مصادر المعلومات وفق تسجيلة مارك 21 العالمية ( MARC 21 ) "** بمتوسط حسابي ( 2.38 )، وبانحرافٍ معياري ( 0.73 )، والفقرة رقم ( 2 ) والتي تنص على **" تحديد المصادر المعرفية حسب أهميتها للمستفيدين "** بمتوسط حسابي ( 2.37 )، وبانحرافٍ معياري ( 0.67 )، والفقرة رقم ( 1 ) والتي تنص على **" إتقان أساليب تخزين المعرفة "** بمتوسط حسابي ( 2.37 )، وبانحرافٍ معياري ( 0.67 )، والفقرة رقم ( 3 ) والتي تنص على **" بناء سياسة تنمية مصادر المعلومات"** بمتوسط حسابي ( 2.33 )، وبانحرافٍ معياري ( 0.67 )، بينما حصلت باقي الفقرات في هذا المجال على درجة توافر متوسطة.

ويوضح الجدول ( 8 ) أيضاً أن الدرجة الكلية لمتوسط استجابات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة توافر المهارات الفنية لديهم من وجهة نظرهم بلغت ( 2.30 )، وبانحراف معياري ( 0.10 )، وبدرجة توافر متوسطة.

**هـ. المهارات الإدارية:**

**الجدول 9. المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لدرجة توافر المهارات الإدارية لدى العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظرهم، مرتبة تنازلياً**

| الرقم | فقرات المهارات الإدارية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | رتبة الفقرة | درجة التوافر |
|---|---|---|---|---|---|

| 1 | تحديد أهداف المكتبة وصياغتها في ضوء التغيرات المعرفية السريعة | 2.33 | 0.65 | 1 | كبيرة |
|---|---|---|---|---|---|
| 8 | المقدرة على إدارة الوقت اللازم للقيام بالأنشطة المعرفية المخطط لها | 2.27 | 0.68 | 2 | متوسطة |
| 5 | المقدرة على إدارة التغيير والتغيير الذاتي | 2.26 | 0.68 | 3 | متوسطة |
| 7 | المقدرة على إدارة الأزمات والمخاطر والتهديدات الخاصة بالمعرفة | 2.26 | 0.71 | 4 | متوسطة |
| 4 | إتقان مهارات الإتصال الإفتراضية ( الإلكترونية ) | 2.26 | 0.66 | 5 | متوسطة |
| 6 | المقدرة على إدارة الصراع ( الصراع الوظيفي ) | 2.25 | 0.71 | 6 | متوسطة |
| 9 | المقدرة على تحمل مسؤوليات التفويض الإداري | 2.25 | 0.70 | 7 | متوسطة |
| 2 | إعداد الميزانيات التقديرية لإعداد خطة عمل إدارة المعرفة | 2.24 | 0.63 | 8 | متوسطة |
| 3 | تعلم نظم مساندة القرارات المعتمدة على المعرفة | 2.21 | 0.68 | 9 | متوسطة |
| 10 | المشاركة في إعداد الهياكل التنظيمية الحديثة التي تتماشى مع البيئة المعرفية المتغيرة | 2.09 | 0.72 | 10 | متوسطة |
| الدرجة الكلية | | 2.24 | 0.60 | - | متوسطة |

يبين الجدول ( 9 ) المتعلق بدرجة توافر المهارات الإدارية لدى العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن بناءً على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم، أن متوسطات تقدير الأداء على فقراته تراوحت ما بين ( 2.09 – 2.33 )، إذ حازت جميع فقرات هذا المجال على درجة توافر متوسطة، باستثناء الفقرة رقم ( 1 ) التي حازت على درجة توافر كبيرة وحصلت على أعلى متوسط حسابي ( 2.33 )، وبانحرافٍ معياري ( 0.65 )، وتنص على **" تحديد أهداف المكتبة وصياغتها في ضوء التغيرات المعرفية السريعة "**. ويبين الجدول ( 9 ) أيضاً أن الدرجة

الكلية لمتوسط استجابات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة توافر المهارات الإدارية لديهم من وجهة نظرهم بلغت ( 2.24 )، وبانحراف معياري ( 0.60 )، وبدرجة توافر متوسطة.

**و. المهارات الإنسانية:**

**الجدول 10. المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لدرجة توافر المهارات الإنسانية لدى العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظرهم، مرتبة تنازلياً**

| الرقم | فقرات المهارات الإنسانية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | رتبة الفقرة | درجة التوافر |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | العمل من خلال فرق العمل | 2.44 | 0.69 | 1 | كبيرة |
| 3 | تجسيد ثقافة التعايش داخل المكتبة | 2.31 | 0.73 | 2 | متوسطة |
| 2 | فهم تكتيكات وجهات نظر الآخرين | 2.30 | 0.71 | 3 | متوسطة |
| 6 | الفهم المشترك والثقة المتبادلة مع جمهور المستفيدين | 2.28 | 0.70 | 4 | متوسطة |
| 7 | تشخيص النقاط الحرجة ( نقاط الضعف ) في الإنجاز باعتماد المقارنة مع المكتبات الجامعية الأخرى | 2.19 | 0.74 | 5 | متوسطة |
| 5 | مهارات الدعم الجماعي ( تشبيك الأدمغة والمشاركة بالمعرفة ) | 2.13 | 0.73 | 6 | متوسطة |
| 4 | إتقان لغة أجنبية أو أكثر | 2.10 | 0.76 | 7 | متوسطة |
| | الدرجة الكلية | 2.25 | 0.21 | - | متوسطة |

يبين الجدول ( 10 ) المتعلق بدرجة توافر المهارات الإنسانية لدى العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن بناءً على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم أن متوسطات تقدير الأداء على فقراته تراوحت ما بين ( 2.10 – 2.44 )، إذ حازت جميع فقرات هذا المجال على درجة توافر متوسطة، باستثناء الفقرة رقم ( 1 ) التي حازت على درجة توافر كبيرة وحصلت على أعلى متوسط حسابي ( 2.44 )، وبانحرافٍ معياري ( 0.69 )، وتنص على **"العمل من خلال فرق العمل "**. والجدول ( 10 ) يبين أيضاً أن الدرجة الكلية لمتوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة توافر المهارات الإنسانية لديهم من وجهة نظرهم بلغت ( 2.25 )، وبانحراف معياري ( 0.21 )، وبدرجة توافر متوسطة.

**ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:**

**" ما الكفايات المطلوبة من العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن بناءً على متطلبات إدارة المعرفة؟ ".**

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على الفقرات الخاصة بدرجة حاجة العاملين أفراد مجتمع الدراسة إلى الكفايات التي تتطلبها إدارة المعرفة من وجهة نظرهم. وقد تم تقسيم تلك المهارات إلى المهارات التالية: مهارات تكنولوجية، ومهارات عمليات إدارة المعرفة، ومهارات الإبداع والإبتكار، ومهارات فنية، ومهارات إدارية، ومهارات إنسانية، وتبين الجداول ( 11 - 17 ) درجة الحاجة إلى المهارات المقصودة لدى العاملين أفراد مجتمع الدراسة.

**الجدول 11. الدرجة الكلية للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة حاجة العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن إلى المهارات اللازمة لإدارة المعرفة من وجهة نظرهم، مرتبة تنازلياً**

| المهارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الحاجة |
|---|---|---|---|
| الإنسانية | 2.60 | 0.60 | كبيرة |
| الإدارية | 2.57 | 0.40 | كبيرة |
| الفنية | 2.56 | 0.60 | كبيرة |
| الإبداع والإبتكار | 2.50 | 0.50 | كبيرة |
| التكنولوجية | 2.48 | 0.51 | كبيرة |
| عمليات إدارة المعرفة | 2.46 | 0.60 | كبيرة |
| الكلي | 2.52 | 0.70 | كبيرة |

يبين الجدول ( 11 ) أن المتوسطات الحسابية لدرجة حاجة العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن إلى المهارات المتعلقة بإدارة المعرفة لديهم من وجهة نظرهم تراوحت ما بين ( 2.46 – 2.60 )؛ إذ حازت جميع هذه المهارات على درجة حاجة كبيرة. كما يبين الجدول ( 11 ) أيضا أن مهارات عمليات إدارة المعرفة قد حازت على أدنى متوسط حسابي ( 2.46 )، وبانحراف معياري ( 0.60 )، بينما حازت المهارات الإنسانية على أعلى متوسط حسابي( 2.60 ) ، وبانحراف معياري ( 0.60 ). كما يبين الجدول نفسه أيضا أن الدرجة الكلية لمتوسطات تقدير أفراد مجتمع الدراسة لدرجة حاجتهم للمهارات اللازمة لإدارة المعرفة لديهم كانت ( 2.52 )، وبانحراف معياري ( 0.70 )، وبدرجة حاجة كبيرة.

وفيما يلي النتائج الخاصة بدرجة تقدير أفراد مجتمع الدراسة لدرجة حاجتهم إلى المهارات اللازمة لإدارة المعرفة كل على حدة:

**أ. المهارات التكنولوجية:**

**الجدول 12. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات لدرجة حاجة العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن إلى المهارات التكنولوجية من وجهة نظرهم، مرتبة تنازلياً**

| الرقم | فقرات المهارات التكنولوجية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | رتبة الفقرة | درجة الحاجة |
|---|---|---|---|---|---|
| 2 | التعامل مع تكنولوجيا المعلومات ( نظمها وبرمجياتها ) | 2.70 | 0.51 | 1 | كبيرة |
| 1 | التعامل مع شبكات المعلومات ( الإنترنت ) | 2.69 | 0.51 | 2 | كبيرة |
| 3 | التعامل مع قواعد البيانات | 2.59 | 0.63 | 3 | كبيرة |
| 5 | البحث بالإتصال المباشر ( Online ) ( إتقان استراتيجيات البحث ) | 2.56 | 0.64 | 4 | كبيرة |
| 11 | التعامل مع البريد الإلكتروني | 2.49 | 0.67 | 5 | كبيرة |
| 4 | المقدرة على النشر الإلكتروني للمعرفة | 2.46 | 0.66 | 6 | كبيرة |
| 6 | التعامل مع النظم الخبيرة | 2.46 | 0.65 | 7 | كبيرة |
| 8 | تقديم خدمات المعلومات عن بُعد | 2.42 | 0.71 | 8 | كبيرة |
| 9 | التعامل مع نظم التعاون المتزامن ( بنفس الوقت ) مع الآخرين | 2.38 | 0.69 | 9 | كبيرة |
| 7 | التعامل مع نظم الذكاء الإصطناعي في عمليات إدارة المعرفة | 2.35 | 0.68 | 10 | كبيرة |
| 10 | الإجتماعات الإلكترونية | 2.19 | 0.81 | 11 | متوسطة |
| | الدرجة الكلية | 2.48 | 0.51 | | كبيرة |

يبين الجدول ( 12 ) المتعلق بدرجة حاجة العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن إلى المهارات التكنولوجية بناءً على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم أن متوسطات تقدير هذه الحاجة على فقراته تراوحت ما بين ( 2.19 – 2.70 )، إذ حازت جميع الفقرات على درجة حاجة كبيرة، بينما حازت فقرة واحدة فقط على درجة حاجة متوسطة وهي الفقرة رقم ( 10 ) بمتوسط حسابي ( 2.19 )، وبانحرافٍ معياري ( 0.81 )، وتنص على **" الإجتماعات الإلكترونية "**، ويبين الجدول ( 12 ) أيضاً أن الدرجة الكلية لمتوسطات استجابات أفراد مجتمع

الدراسة لدرجة حاجتهم إلى المهارات التكنولوجية بلغت ( 2.48 )، وبانحراف معياري ( 0.51 )، وبدرجة حاجة كبيرة.

**ب. مهارات عمليات إدارة المعرفة:**

**الجدول 13. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة حاجة العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن إلى المهارات الخاصة بعمليات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم، مرتبة تنازلياً**

| الرقم | فقرات مهارات عمليات إدارة المعرفة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | رتبة الفقرة | درجة الحاجة |
|---|---|---|---|---|---|
| 6 | تحديد المخاطر التي تهدد المعرفة وطرق تجنبها | 2.60 | 0.59 | 1 | كبيرة |
| 7 | إعداد نماذج عمليات المعرفة المختلفة ( وضع أنموذج يوضح كل عملية ) | 2.52 | 0.63 | 2 | كبيرة |
| 9 | تحليل عناصر المعرفة وإعادة تركيبها ( تذويب العناصر المعرفية وإعادة هيكلتها ) | 2.51 | 0.63 | 3 | كبيرة |
| 8 | إعداد خرائط المعرفة | 2.50 | 0.63 | 4 | كبيرة |
| 11 | تقدير حاجات المستفيدين المعرفية | 2.49 | 0.62 | 5 | كبيرة |
| 12 | تنمية مصادر المعرفة وفق حاجات المستفيدين | 2.47 | 0.65 | 6 | كبيرة |
| 13 | طرق تقييم المعرفة | 2.46 | 0.64 | 7 | كبيرة |
| 2 | تحديد الأشخاص الحاملين للمعرفة ومواقعهم | 2.46 | 0.63 | 8 | كبيرة |
| 3 | التخطيط لإدارة المعرفة | 2.45 | 0.69 | 9 | كبيرة |
| 5 | إدامة المعرفة ( تنقيح المعرفة ومراجعتها وتنميتها وتعديلها ) | 2.42 | 0.67 | 10 | كبيرة |
| 10 | نشر الوعي المعرفي لدى الآخرين | 2.40 | 0.69 | 11 | كبيرة |
| 1 | تشخيص المعرفة ( تحديد المعرفة المتوافرة وتلك المطلوبة ) | 2.39 | 0.66 | 12 | كبيرة |
| 4 | تطوير استراتيجية إدارة المعرفة | 2.38 | 0.69 | 13 | كبيرة |
| | الدرجة الكلية | 2.46 | 0.60 | - | كبيرة |

يبين الجدول ( 13 ) المتعلق بدرجة حاجة العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن إلى المهارات الخاصة بعمليات إدارة المعرفة بناءً على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم أن متوسطات تقدير هذه الحاجة تراوحت ما بين ( 2.38 – 2.60 )، إذ حازت جميع فقرات هذه المهارات على درجة حاجة كبيرة، والجدول ( 13 ) يبين أيضاً أن الدرجة الكلية لمتوسطات استجابات مجتمع الدراسة لدرجة حاجتهم إلى المهارات التكنولوجية بلغت ( 2.46 )، وبانحراف معياري ( 0.60 )، وبدرجة حاجة كبيرة.

**ج. مهارات الإبداع والإبتكار:**

**الجدول 14. المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لدرجة حاجة العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن إلى مهارات الإبداع والإبتكار من وجهة نظرهم، مرتبة تنازلياً**

| الرقم | فقرات مهارات الإبداع والإبتكار | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | رتبة الفقرة | درجة الحاجة |
|---|---|---|---|---|---|
| 5 | التفكيرالمستقبلي لاكتشاف آفاق المعرفة المطلوبة | 2.56 | 0.62 | 1 | كبيرة |
| 11 | التفكير الإبتكاري المنظم للتعامل مع المعرفة | 2.54 | 0.59 | 2 | كبيرة |
| 6 | إدارة الإبداع | 2.53 | 0.64 | 3 | كبيرة |
| 2 | تطوير رؤية جديدة للمعرفة | 2.52 | 0.60 | 4 | كبيرة |
| 1 | التعامل مع المواقف والأحداث الجديدة التي تثيرها إدارة المعرفة | 2.52 | 0.59 | 5 | كبيرة |
| 3 | حل المشكلات المعرفية بطريقة إبداعية غير مألوفه | 2.51 | 0.62 | 6 | كبيرة |
| 8 | إحداث التغيير المطلوب في بيئة العمل المعرفي | 2.51 | 0.62 | 7 | كبيرة |
| 10 | التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية للمعرفة | 2.48 | 0.63 | 8 | كبيرة |
| 9 | تحديد البدائل الممكنة والمتوقعة لإنجاز العمل | 2.43 | 0.68 | 9 | كبيرة |
| 7 | تطوير ممارسات وآليات جديدة في العمل المعرفي | 2.41 | 0.64 | 10 | كبيرة |
| | الدرجة الكلية | 2.50 | 0.50 | - | كبيرة |

يبين الجدول ( 14 ) المتعلق بدرجة حاجة العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن إلى مهارات الإبداع و الإبتكار بناءً على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم، أن متوسطات تقدير هذه الحاجة على فقراته تراوحت ما بين ( 2.41 – 2.56 )، إذ حازت جميع فقرات هذه المهارات على درجة حاجة كبيرة. ويبين الجدول ( 14 ) أيضاً أن الدرجة الكلية لمتوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة حاجتهم إلى مهارات الإبداع والإبتكار بلغت ( 2.50 )، وبانحراف معياري ( 0.50 )، وبدرجة حاجة كبيرة.

**د. المهارات الفنية:**

**الجدول 15. المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لدرجة حاجة العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن إلى المهارات الفنية من وجهة نظرهم، مرتبة تنازلياً**

| الرقم | فقرات المهارات الفنية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | رتبة الفقرة | درجة الحاجة |
|---|---|---|---|---|---|
| 10 | التنقيب عن البيانات ( Data Mining ) | 2.66 | 0.53 | 1 | كبيرة |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 3 | بناء سياسة تنمية مصادر المعلومات | 2.65 | 0.57 | 2 | كبيرة |
| 13 | تسويق الخدمات المعرفية والمعلوماتية | 2.64 | 0.57 | 3 | كبيرة |
| 4 | بناء سياسة تقييم مصادر المعرفة وتنقيتها | 2.62 | 0.58 | 4 | كبيرة |
| 3 | التعامل مع مصادر المعلومات وفق تسجيلة مارك 21 العالمية (MARC 21 ) | 2.60 | 0.59 | 5 | كبيرة |
| 6 | التعامل مع خطط تصنيف مصادر المعرفة ( ديوي العشري، الكونجرس، إلخ. ) بكفاءة عالية | 2.58 | 0.60 | 6 | كبيرة |
| 12 | التعامل مع التشريعات والقوانين الخاصة بالملكية الفكرية وحقوق المؤلفين | 2.57 | 0.62 | 7 | كبيرة |
| 2 | تحديد المصادر المعرفية حسب أهميتها للمستفيدين | 2.56 | 0.59 | 8 | كبيرة |
| 8 | إستخدام المكانز بكفاءة عالية | 2.56 | 0.64 | 9 | كبيرة |
| 5 | التحليل الموضوعي لمصادر المعرفة | 2.54 | 0.64 | 10 | كبيرة |
| 7 | المعالجة الفنية لمصادر المعرفة ( الإلكترونية والمطبوعة ) | 2.53 | 0.64 | 11 | كبيرة |
| 11 | تطوير إستراتيجيات لإسترجاع مصادر المعرفة | 2.46 | 0.65 | 12 | كبيرة |
| 1 | إتقان أساليب تخزين المعرفة | 2.45 | 0.66 | 13 | كبيرة |
| | الدرجة الكلية | 2.56 | 0.60 | - | كبيرة |

يبين الجدول ( 15 ) المتعلق بدرجة حاجة العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن إلى المهارات الفنية بناءً على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم، أن متوسطات تقدير هذه الحاجة على فقراته تراوحت ما بين ( 2.45 – 2.66 )، إذ حازت جميع فقرات هذه المهارات على درجة حاجة كبيرة. ويبين الجدول ( 15 ) أيضاً أن الدرجة الكلية لمتوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة حاجتهم إلى المهارات الفنية بلغت ( 2.56 )، وبانحراف معياري( 0.60 )، وبدرجة حاجة كبيرة.

**هـ. المهارات الإدارية:**

**الجدول 16. المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لدرجة حاجة العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن إلى المهارات الإدارية من وجهة نظرهم، مرتبة تنازلياً**

| الرقم | فقرات المهارات الإدارية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | رتبة الفقرة | درجة الحاجة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تحديد أهداف المكتبة وصياغتها في ضوء التغيرات المعرفية السريعة | 2.65 | 0.58 | 1 | كبيرة |
| 4 | إتقان مهارات الإتصال الإفتراضية ( الإلكترونية ) | 2.63 | 0.57 | 2 | كبيرة |
| 2 | إعداد الميزانيات التقديرية لإعداد خطة عمل إدارة المعرفة | 2.61 | 0.57 | 3 | كبيرة |
| 5 | المقدرة على إدارة التغيير والتغيير الذاتي | 2.57 | 0.61 | 4 | كبيرة |
| 3 | تعلم نظم مساندة القرارات المعتمدة على المعرفة | 2.56 | 0.62 | 5 | كبيرة |
| 7 | المقدرة على إدارة الأزمات والمخاطر والتهديدات الخاصة بالمعرفة | 2.56 | 0.59 | 6 | كبيرة |
| 6 | المقدرة على إدارة الصراع ( الصراع الوظيفي ) | 2.55 | 0.61 | 7 | كبيرة |
| 9 | المقدرة على تحمل مسؤوليات التفويض الإداري | 2.55 | 0.65 | 8 | كبيرة |
| 10 | المشاركة في إعداد الهياكل التنظيمية الحديثة التي تتماشى مع البيئة المعرفية المتغيرة | 2.53 | 0.64 | 9 | كبيرة |
| 8 | المقدرة على إدارة الوقت اللازم للقيام بالأنشطة المعرفية المخطط لها | 2.52 | 0.61 | 10 | كبيرة |
| | الدرجة الكلية | 2.57 | 0.40 | - | كبيرة |

يبين الجدول ( 16 ) المتعلق بدرجة حاجة العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن إلى المهارات الإدارية بناءً على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم، أن متوسطات تقدير هذه الحاجة على فقراته تراوحت ما بين ( 2.52 – 2.65 )، إذ حازت جميع فقرات هذه المهارات على درجة حاجة كبيرة. كما يبين الجدول ( 16 ) أيضاً أن الدرجة الكلية لمتوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة حاجتهم إلى المهارات الإدارية بلغت ( 2.57 )، وبانحراف معياري ( 0.40 )، وبدرجة حاجة كبيرة.

**و. المهارات الإنسانية:**

**الجدول 17. المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لدرجة حاجة العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن إلى المهارات الإنسانية من وجهة نظرهم، مرتبة تنازلياً**

| الرقم | فقرات المهارات الإنسانية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | رتبة الفقرة | درجة الحاجة |
|---|---|---|---|---|---|

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | العمل من خلال فرق العمل | 2.67 | 0.54 | 1 | كبيرة |
| 2 | فهم تكتيكات وجهات نظر الآخرين | 2.65 | 0.54 | 2 | كبيرة |
| 6 | الفهم المشترك والثقة المتبادلة مع جمهور المستفيدين | 2.65 | 0.59 | 3 | كبيرة |
| 4 | إتقان لغة أجنبية أو أكثر | 2.59 | 0.59 | 4 | كبيرة |
| 5 | مهارات الدعم الجماعي ( تشبيك الأدمغة والمشاركة بالمعرفة ) | 2.58 | 0.59 | 5 | كبيرة |
| 3 | تجسيد ثقافة التعايش داخل المكتبة | 2.55 | 0.61 | 6 | كبيرة |
| 7 | تشخيص النقاط الحرجة ( نقاط الضعف ) في الإنجاز باعتماد المقارنة مع المكتبات الجامعية الأخرى | 2.53 | 0.61 | 7 | كبيرة |
| | الدرجة الكلية | 2.60 | 0.60 | - | كبيرة |

يبين الجدول ( 17 ) المتعلق بدرجة حاجة العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن إلى المهارات الإنسانية بناءً على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم، أن متوسطات تقدير هذه الحاجة على فقراته تراوحت ما بين ( 2.53 – 2.67 )، إذ حازت جميع فقرات هذه المهارات على درجة حاجة كبيرة. ويبين الجدول ( 17 ) أيضاً أن الدرجة الكلية لمتوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة حاجتهم إلى المهارات الإنسانية بلغت ( 2.60 )، وبانحراف معياري ( 0.60 )، وبدرجة حاجة كبيرة.

**ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث:**

**" هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لدرجة تقدير الاحتياجات التدريبية للعاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن بناء على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس؟ ".**

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأداة حسب متغير الجنس والجدول رقم ( 18 ) يبين ذلك.

**جدول 18. المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لدرجة تقدير العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن لاحتياجاتهم التدريبية بناء على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم حسب متغير الجنس**

| المهارات | متغير الجنس | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري |
|---|---|---|---|

| | | | |
|---|---|---|---|
| التكنولوجية | ذكر | 2.50 | 0.43 |
| | أنثى | 2.44 | 0.44 |
| عمليات إدارة المعرفة | ذكر | 2.45 | 0.47 |
| | أنثى | 2.47 | 0.45 |
| الإبداع والإبتكار | ذكر | 2.51 | 0.48 |
| | أنثى | 2.48 | 0.45 |
| الفنية | ذكر | 2.58 | 0.42 |
| | أنثى | 2.54 | 0.40 |
| الإدارية | ذكر | 2.59 | 0.43 |
| | أنثى | 2.53 | 0.46 |
| الإنسانية | ذكر | 2.62 | 0.42 |
| | أنثى | 2.57 | 0.45 |

يبين الجدول ( 18 ) أن أعلى متوسط حسابي كان للمهارات الإنسانية العائد على فئة الذكور بمتوسط حسابي ( 2.62 )، وبانحراف معياري ( 0.42 )، في حين كان أدنى متوسط حسابي ( 2.44 ) العائد على فئة الإناث في المهارات التكنولوجية، وبانحراف معياري ( 0.44 ). ولمعرفة ما إذا كانت هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية فقد إجري اختبار ( ت ) ( t- test ) لعينتين مستقلتين، والجدول ( 19 ) يبين ذلك.

**الجدول 19.اختبار ( ت ) للفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة تقدير العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن لاحتياجاتهم التدريبية بناء على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم وفقا لمتغير الجنس**

| المهارات | متغير الجنس | المتوسط الحسابي | درجة الحرية | الإنحراف المعياري | قيمة ( ت ) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **التكنولوجية** | **ذكر** | **2.50** | **295** | **0.43** | **1.17** | **0.24** |
| | **أنثى** | **2.44** | | **0.44** | | |

| عمليات إدارة المعرفة | ذكر | 2.45 | 295 | 0.47 | 0.36 | 0.71 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | أنثى | 2.47 | | 0.45 | | |
| الإبداع والإبتكار | ذكر | 2.51 | 295 | 0.48 | 0.49 | 0.62 |
| | أنثى | 2.48 | | 0.45 | | |
| الفنية | ذكر | 2.58 | 295 | 0.42 | 0.88 | 0.37 |
| | أنثى | 2.54 | | 0.40 | | |
| الإدارية | ذكر | 2.59 | 295 | 0.43 | 1.08 | 0.27 |
| | أنثى | 2.53 | | 0.46 | | |
| الإنسانية | ذكر | 2.62 | 295 | 0.42 | 0.99 | 0.32 |
| | أنثى | 2.57 | | 0.45 | | |

يبين الجدول ( 19 ) عدم وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة من العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن لدرجة تقديرهم لاحتياجاتهم التدريبية وفقا لمتغير الجنس.

**رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع:**

**" هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لدرجة تقدير الإحتياجات التدريبية للعاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن بناء على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير التخصص؟ ".**

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأداة حسب متغير التخصص والجدول رقم ( 20 ) يبين ذلك.

**جدول 20. المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لدرجة تقدير العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن لاحتياجاتهم التدريبية بناء على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم حسب متغير التخصص**

| الإنحراف المعياري | المتوسط الحسابي | متغير التخصص | المهارات |
|---|---|---|---|
| 0.39 | 2.55 | مكتبات ومعلومات | التكنولوجية |
| 0.46 | 2.43 | تخصص آخر | |
| 0.41 | 2.53 | مكتبات ومعلومات | عمليات إدارة المعرفة |
| 0.49 | 2.40 | تخصص آخر | |
| 0.43 | 2.59 | مكتبات ومعلومات | الإبداع والإبتكار |
| 0.47 | 2.43 | تخصص آخر | |
| 0.38 | 2.62 | مكتبات ومعلومات | الفنية |
| 0.44 | 2.52 | تخصص آخر | |
| 0.42 | 2.59 | مكتبات ومعلومات | الإدارية |
| 0.46 | 2.54 | تخصص آخر | |
| 0.42 | 2.63 | مكتبات ومعلومات | الإنسانية |
| 0.44 | 2.57 | تخصص آخر | |

يبين الجدول ( 20 ) أن أعلى متوسط حسابي كان ( 2.63 ) للمهارات الإنسانية العائد على تخصص المكتبات والمعلومات، وبانحراف معياري ( 0.42 )، في حين كان أدنى متوسط حسابي ( 2.43 ) العائد على التخصصات الأخرى غير علم المكتبات والمعلومات في المهارات التكنولوجية، وبانحراف معياري ( 0.46 ). ولمعرفة ما إذا كانت هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية فقد إجري اختبار ( ت ) ( t- test ) لعينتين مستقلتين، والجدول ( 21 ) يبين ذلك.

**الجدول 21. اختبار ( ت ) للفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة تقدير العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن لاحتياجاتهم التدريبية بناء على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم وفقا لمتغير التخصص**

| مستوى الدلالة | قيمة ( ت ) | الإنحراف المعياري | درجة الحرية | المتوسط الحسابي | متغير التخصص | المهارات |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 0.01 | 2.41 | 0.39 | 295 | 2.55 | مكتبات ومعلومات | التكنولوجية |
| | | 0.46 | | 2.43 | تخصص آخر | |
| 0.01 | 2.46 | 0.41 | 295 | 2.53 | مكتبات ومعلومات | عمليات إدارة المعرفة |
| | | 0.49 | | 2.40 | تخصص آخر | |
| 0.00 | 2.97 | 0.43 | 295 | 2.59 | مكتبات ومعلومات | الإبداع والإبتكار |
| | | 0.47 | | 2.43 | تخصص آخر | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الفنية | مكتبات ومعلومات | 2.62 | 295 | 0.38 | | |
| | تخصص آخر | 2.52 | | 0.44 | 2.01 | 0.04 |
| الإدارية | مكتبات ومعلومات | 2.59 | 295 | 0.42 | | |
| | تخصص آخر | 2.54 | | 0.46 | 0.91 | 0.36 |
| الإنسانية | مكتبات ومعلومات | 2.63 | 295 | 0.42 | | |
| | تخصص آخر | 2.57 | | 0.44 | 1.05 | 0.29 |

يوضح الجدول ( 21 ) وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) بين المتوسطات الحسابية لدرجة تقدير العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن لاحتياجاتهم التدريبية بناء على متطلبات إدارة المعرفة في أربع مهارات، هي: المهارات التكنولوجية، ومهارات عمليات إدارة المعرفة، ومهارات الإبداع والإبتكار، والمهارات الفنية. حيث كانت قيمة ( ت ) في المهارات التكنولوجية ( 2.41 )، وفي مهارات عمليات إدارة المعرفة ( 2.46 )، وفي مهارات الإبداع والإبتكار ( 2.97 )، وفي المهارات الفنية ( 2.01 )، وكانت الفروق لصالح المتخصصين في علم المكتبات والمعلومات.

**خامساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس:**

**" هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لدرجة تقدير الإحتياجات التدريبية للعاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن بناء على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير دائرة العمل؟ ".**

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأداة وفقاً لمتغير دائرة العمل والجدول رقم ( 22 ) يبين ذلك.

**الجدول 22. المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لدرجة تقدير العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن لحاجاتهم التدريبية بناء على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم حسب متغير دائرة العمل**

| المهارات | متغير دائرة العمل | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري |
|---|---|---|---|
| التكنولوجية | الفنية | 2.54 | 0.40 |
| | خدمات المعلومات | 2.45 | 0.44 |
| | الإدارية | 2.39 | 0.51 |
| عمليات إدارة المعرفة | الفنية | 2.49 | 0.47 |
| | خدمات المعلومات | 2.43 | 0.44 |
| | الإدارية | 2.45 | 0.47 |
| الإبداع والإبتكار | الفنية | 2.51 | 0.46 |
| | خدمات المعلومات | 2.50 | 0.47 |
| | الإدارية | 2.47 | 0.51 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| الفنية | الفنية | 2.60 | 0.42 |
| | خدمات المعلومات | 2.57 | 0.39 |
| | الإدارية | 2.50 | 0.47 |
| الإدارية | الفنية | 2.60 | 0.44 |
| | خدمات المعلومات | 2.56 | 0.43 |
| | الإدارية | 2.52 | 0.49 |
| الإنسانية | الفنية | 2.61 | 0.46 |

| المهارات | مصدر التباين | مجموع مربعات الأخطاء | درجة الحرية | متوسط مربعات الأخطاء | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|

| | | | |
|---|---|---|---|
| | خدمات المعلومات | 2.60 | 0.41 |
| | الإدارية | 2.59 | 0.43 |

يبين الجدول ( 22 ) أن أعلى متوسط حسابي كان للمهارات الإنسانية ( 2.61 ) العائد على الدائرة الفنية، وبانحراف معياري ( 0.46 )، في حين كان أدنى متوسط حسابي ( 2.43 ) العائد على دائرة خدمات المعلومات في المهارات الخاصة بعمليات إدارة المعرفة، وبانحراف معياري ( 0.44 ). ولمعرفة ما إذا كان هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية فقد اجري تحليل التباين الأحادي ( ANOVA )، والجدول ( 23 ) يبين نتائج هذا التحليل.

**الجدول 23. تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة تقدير العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن لاحتياجاتهم التدريبية بناء على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم وفقا لمتغير التخصص**

| التكنولوجية | بين المجموعات | 1.04 | 2 | 0.52 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | داخل المجموعات | 55.74 | 294 | 0.18 | 2.75 | 0.06 |
| | المجموع | 56.78 | 296 | | | |
| عمليات إدارة المعرفة | بين المجموعات | 0.26 | 2 | 0.13 | | |
| | داخل المجموعات | 63.29 | 294 | 50.21 | 0.60 | 0.54 |
| | المجموع | 63.55 | 296 | | | |
| الإبداع والإبتكار | بين المجموعات | 0.08 | 2 | 0.04 | | |
| | داخل المجموعات | 66.48 | 294 | 0.22 | 0.18 | 0.82 |
| | المجموع | 66.56 | 296 | | | |
| الفنية | بين المجموعات | 0.38 | 2 | 0.18 | | |
| | داخل المجموعات | 51.87 | 294 | 0.17 | 1.06 | 0.34 |
| | المجموع | 52.25 | 296 | | | |
| الإدارية | بين المجموعات | 0.30 | 2 | 0.14 | | |
| | داخل المجموعات | 58.71 | 294 | 0.19 | 0.75 | 0.47 |
| | المجموع | 59.01 | 296 | | | |
| الإنسانية | بين المجموعات | 0.04 | 2 | 0.01 | | |
| | داخل المجموعات | 56.14 | 294 | 0.19 | 0.10 | 0.90 |
| | المجموع | 56.18 | 296 | | | |

يبين الجدول ( 23 ) عدم وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة من العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن لدرجة تقديرهم لاحتياجاتهم التدريبية بناء على متطلبات إدارة المعرفة على أي من المهارات المطلوبة وفقا لمتغير دائرة العمل.

**سادساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال السادس:**

**"هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لدرجة تقدير الإحتياجات التدريبية للعاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن بناء على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟ ".**

للإجابة عن هذا السؤال استخدم تحليل التباين الأحادي ( ANOVA ) لدراسة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة تقدير العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن لاحتياجاتهم التدريبية وفقا لمتغير المؤهل العلمي.

**الجدول 24. المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لدرجة تقدير العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن لاحتياجاتهم التدريبية بناء على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم حسب متغير المؤهل العلمي**

| المهارات | متغير المؤهل العلمي | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري |
|---|---|---|---|
| التكنولوجية | ثانوية عامة | 2.29 | 0.49 |
| | دبلوم كلية مجتمع | 2.48 | 0.48 |
| | بكالوريوس | 2.53 | 0.39 |
| | أعلى من بكالوريوس | 2.56 | 0.40 |
| عمليات إدارة المعرفة | ثانوية عامة | 2.34 | 0.44 |
| | دبلوم كلية مجتمع | 2.42 | 0.50 |
| | بكالوريوس | 2.48 | 0.44 |
| | أعلى من بكالوريوس | 2.67 | 0.39 |
| الإبداع والإبتكار | ثانوية عامة | 2.42 | 0.52 |
| | دبلوم كلية مجتمع | 2.42 | 0.47 |
| | بكالوريوس | 2.53 | 0.46 |
| | أعلى من بكالوريوس | 2.66 | 0.43 |
| الفنية | ثانوية عامة | 2.50 | 0.44 |
| | دبلوم كلية مجتمع | 2.49 | 0.46 |
| | بكالوريوس | 2.61 | 0.39 |
| | أعلى من بكالوريوس | 2.65 | 0.40 |
| الإدارية | ثانوية عامة | 2.50 | 0.45 |
| | دبلوم كلية مجتمع | 2.50 | 0.49 |
| | بكالوريوس | 2.61 | 0.43 |
| | أعلى من بكالوريوس | 2.70 | 0.41 |
| الإنسانية | ثانوية عامة | 2.58 | 0.40 |
| | دبلوم كلية مجتمع | 2.57 | 0.44 |
| | بكالوريوس | 2.60 | 0.45 |
| | أعلى من بكالوريوس | 2.71 | 0.41 |

يبين الجدول ( 24 ) أن هناك فروقاً ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تقدير العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن لاحتياجاتهم التدريبية حسب متغير المؤهل العلمي، وأن أعلى متوسط حسابي ( 2.71 ) كان للمهارات الإنسانية العائد على حملة الدرجة العلمية أعلى من بكالوريوس، وبانحراف معياري ( 0.41 )، وكان أدنى متوسط حسابي ( 2.29 ) لحملة الثانوية العامة وذلك في المهارات التكنولوجية، وبانحراف معياري ( 0.49 ). ولمعرفة دلالة الفروق ما بين المتوسطات الحسابية استخدم تحليل التباين الأحادي. والجدول ( 25 ) يبين نتائج هذا التحليل.

**الجدول 25. تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة تقدير العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن لاحتياجاتهم التدريبية بناء على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم وفقا لمتغير المؤهل العلمي**

| المهارات | مصدر التباين | مجموع مربعات الأخطاء | درجة الحرية | متوسط مربعات الأخطاء | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| التكنولوجية | بين المجموعات | 2.15 | 3 | 0.71 | 3.84 | 0.01 |
| | داخل المجموعات | 54.36 | 293 | 0.18 | | |
| | المجموع | 56.78 | 296 | - | | |
| عمليات إدارة المعرفة | بين المجموعات | 2.15 | 3 | 0.71 | 3.42 | 0.01 |
| | داخل المجموعات | 61.40 | 293 | 0.21 | | |
| | المجموع | 63.55 | 296 | - | | |
| الإبداع والإبتكار | بين المجموعات | 1.64 | 3 | 0.54 | 2.46 | 0.06 |
| | داخل المجموعات | 64.92 | 293 | 0.22 | | |
| | المجموع | 66.56 | 296 | - | | |
| الفنية | بين المجموعات | 1.12 | 3 | 0.37 | 2.13 | 0.09 |
| | داخل المجموعات | 51.13 | 293 | 0.17 | | |
| | المجموع | 52.25 | 296 | - | | |
| الإدارية | بين المجموعات | 1.25 | 3 | 0.41 | 2.12 | 0.09 |
| | داخل المجموعات | 57.75 | 293 | 0.19 | | |
| | المجموع | 59.01 | 296 | - | | |
| الإنسانية | بين المجموعات | 0.49 | 3 | 0.16 | 0.85 | 0.46 |
| | داخل المجموعات | 55.69 | 293 | 0.19 | | |
| | المجموع | 56.18 | 296 | - | | |

يبين الجدول ( 25 ) وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة من العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن لدرجة تقديرهم لاحتياجاتهم التدريبية وفقا لمتغير المؤهل العلمي، وذلك في المهارات التكنولوجية، حيث كانت قيمة ف ( 3.84 )، وفي المهارات الخاصة بعمليات إدارة المعرفة أيضا، حيث كانت قيمة ف ( 3.42 ). وللتعرف على دلالة هذه الفروق تم استخدام اختبار توكي للمقارنة البعدية، والجدول ( 26 ) يبين نتائج هذا الاختبار.

**الجدول 26. نتائج اختبار توكي للفروق بين المتوسطات الحسابية الدراسة لدرجة تقدير العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن لاحتياجاتهم التدريبية بناء على متطلبات إدارة المعرفة وفقا لمتغير المؤهل العلمي**

| المهارات | المؤهل العلمي | ثانوية عامة | دبلوم كلية مجتمع | بكالوريوس | أعلى من بكالوريوس |
|---|---|---|---|---|---|
| التكنولوجية | ثانوية عامة | | 0.19<br>( 0.09 ) | 0.24<br>( 0.00 ) * | 0.27<br>( 0.04 )* |
| | دبلوم كلية مجتمع | | | 0.05<br>( 0.84 ) | 0.08<br>( 0.82 ) |
| | بكالوريوس | | | | 0.02<br>( 0.98 ) |
| عمليات إدارة المعرفة | ثانوية عامة | | 0.08<br>( 0.76 ) | 0.14<br>( 0.24 ) | 0.33<br>( 0.01 )* |
| | دبلوم كلية مجتمع | | | 0.60<br>( 0.77) | 0.24<br>( 0.06 ) |
| | بكالوريوس | | | | 0.18<br>( 0.19 ) |

* داله إحصائيا ( 0.05 ).

يبين الجدول ( 26 ) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) بين متوسطات درجة تقدير العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن لاحتياجاتهم التدريبية بناء على متطلبات إدارة المعرفة وفقا لمتغير المؤهل العلمي في مهارتين فقط، هما: المهارات التكنولوجية، ومهارات عمليات إدارة المعرفة، حيث كانت الفروق بين المتوسطات في المهارات التكنولوجية بين حملة الثانوية العامة وحملة المؤهل العلمي البكالوريوس، وذلك لصالح حملة المؤهل العلمي البكالوريوس، حيث كان الفرق بين المتوسطات ( 0.24 )، وأيضا بين حملة الثانوية العامة وأقرانهم من حملة المؤهل العلمي أعلى من بكالوريوس، ولصالح الفئة الثانية أعلى من بكالوريوس، وكان الفرق بين المتوسطات ( 0.27 )، وكانت الفروق بين المتوسطات الحسابية في المهارات الخاصة بعمليات إدارة المعرفة بين فئة حملة الثانوية العامة وأقرانهم من فئة حملة المؤهل العلمي أعلى من بكالوريوس، وكانت لصالح حملة الدرجة العلمية أعلى من بكالوريوس، وكان الفرق بين المتوسطات ( 0.33 ).

**سابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال السابع:**

**" هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لدرجة تقدير الإحتياجات التدريبية للعاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن بناء على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟ ".**

للإجابـة عـن هـذا السـؤال اسـتخدم تحليـل التبـاين الأحـادي ( ANOVA ) لدراسـة الفـروق بـين المتوسطات الحسابية لدرجة تقدير العـاملين فـي المكتبـات الجامعيـة الحكوميـة فـي الأردن لاحتياجـاتهم التدريبية وفقا لمتغير سنوات الخبرة.

**الجدول 27. المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لدرجة تقدير العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن لاحتياجاتهم التدريبية بناء على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم وفقا لمتغير سنوات الخبرة**

| المهارات | متغير سنوات الخبرة | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري |
|---|---|---|---|
| التكنولوجية | 1 - 5 | 2.46 | 0.46 |
| | 6 - 9 | 2.65 | 0.34 |
| | 10 - فأكثر | 2.43 | 0.44 |
| عمليات إدارة المعرفة | 1 - 5 | 2.45 | 0.47 |
| | 6 - 9 | 64.2 | 0.38 |
| | 10 - فأكثر | 2.40 | 0.48 |
| الإبداع والإبتكار | 1 - 5 | 2.49 | 0.50 |
| | 6 - 9 | 2.63 | 0.39 |
| | 10 - فأكثر | 2.46 | 0.48 |
| الفنية | 1 - 5 | 2.57 | 0.44 |
| | 6 - 9 | 2.72 | 0.36 |
| | 10 - فأكثر | 2.51 | 0.42 |
| الإدارية | 1 - 5 | 2.60 | 0.50 |
| | 6 - 9 | 2.69 | 0.42 |
| | 10 - فأكثر | 2.50 | 0.44 |
| الإنسانية | 1 - 5 | 2.62 | 0.45 |
| | 6 - 9 | 2.70 | 0.36 |
| | 10 - فأكثر | 2.55 | 0.45 |

يبين الجدول ( 27 ) أن هناك فروقاً ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تقدير العاملين فـي المكتبـات الجامعيـة الحكوميـة فـي الأردن لاحتياجـاتهم التدريبيـة وفقـاً لمتغيـر سنوات الخبـرة، وأن أعلى متوسط حسابي ( 2.72 ) كان للمهارات الفنيـة العائد علـى سنوات الخبـرة من 6 – 9 سنـوات، وبـانحراف معيـاري ( 0.36 )، فـي حـين كـان أدنـى متوسـط حسـابي ( 2.40 ) العائـد علـى سنـوات الخبـرة ( 10 ) سنوات فـأكثر فـي المهـارات الخاصـة بعمليـات إدارة المعرفـة، وبـانحراف معيـاري (

0.48 ). ولمعرفة دلالة الفروق ما بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي ( ANOVA )، والجدول ( 28 ) يبين نتائج هذا التحليل.

**الجدول 28. تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة تقدير العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن لاحتياجاتهم التدريبية بناء على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم وفقا لمتغير سنوات الخبرة.**

| المهارات | مصدر التباين | مجموع مربعات الأخطاء | درجة الحرية | متوسط مربعات الأخطاء | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| التكنولوجية | بين المجموعات | 1.92 | 2 | 0.96 | 5.14 | 0.006 |
| | داخل المجموعات | 54.86 | 294 | 0.18 | | |
| | المجموع | 56.78 | 296 | | | |
| إدارة المعرفة | بين المجموعات | 2.22 | 2 | 0.108 | 5.31 | 0.005 |
| | داخل المجموعات | 61.33 | 294 | 0.20 | | |
| | المجموع | 63.55 | 296 | | | |
| الإبداع والإبتكار | بين المجموعات | 1.12 | 2 | 0.56 | 5.52 | 0.082 |
| | داخل المجموعات | 65.44 | 294 | 0.22 | | |
| | المجموع | 66.56 | 296 | | | |
| الفنية | بين المجموعات | 1.79 | 2 | 0.89 | 5.21 | 0.006 |
| | داخل المجموعات | 50.46 | 294 | 0.17 | | |
| | المجموع | 52.25 | 296 | | | |
| الإدارية | بين المجموعات | 1.48 | 2 | 0.73 | 3.77 | 0.024 |
| | داخل المجموعات | 57.53 | 294 | 0.19 | | |
| | المجموع | 59.01 | 296 | | | |
| الإنسانية | بين المجموعات | 1.06 | 2 | 0.52 | 2.82 | 0.060 |
| | داخل المجموعات | 55.13 | 294 | 0.18 | | |
| | المجموع | 56.18 | 296 | | | |

يبين الجدول ( 28 ) وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) بين المتوسطات الحسابية لدرجة تقدير العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن لاحتياجاتهم التدريبية بناءً على متطلبات إدارة المعرفة وفقا لمتغير سنوات الخبرة، على أربع مهارات فقط، هي: المهارات التكنولوجية، حيث كانت قيمة ف ( 5.14 )، ومهارات عمليات إدارة المعرفة، حيث كانت قيمة ف ( 5.31 )، والمهارات الفنية، حيث كانت قيمة ف ( 5.21 )، والمهارات الإدارية، حيث

كانت قيمة ف ( 3.77 ). وللتعرف على دلالة هذه الفروق استخدم اختبار توكي للمقارنة البعدية، والجدول رقم ( 29 ) يبين نتائج هذا الاختبار.

**الجدول 29. اختبار توكي للمقارنات البعدية لتعرف دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة تقدير العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن لاحتياجاتهم التدريبية بناء على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم وفقا لمتغير سنوات الخبرة**

| المهارات | متغير سنوات الخبرة | 1 - 5 | 6 – 9 | 10 فأكثر |
|---|---|---|---|---|
| التكنولوجية | 1 - 5 | | 0.19<br>( 0.02)* | 0.02<br>( 0.92 ) |
| | 6 – 9 | | | 0.21<br>( 0.01 )* |
| عمليات إدارة المعرفة | 1 - 5 | | 0.18<br>( 0.03 )* | 0.04<br>( 0.74 ) |
| | 6 – 9 | | | 0.23<br>( 0.00 )* |
| الفنية | 1 - 5 | | 0.14<br>( 0.08 ) | 0.07<br>( 0.43 ) |
| | 6 – 9 | | | 0.21<br>( 0.00 )* |
| الإدارية | 1 - 5 | | 0.09<br>( 0.41 ) | 0.09<br>( 0.23 ) |
| | 6 – 9 | | | 0.18<br>( 0.02 )* |

* داله إحصائيا ( 0.05 ).

يبين الجدول ( 29 ) أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بدرجة تقدير الحاجات التدريبية للعاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن للمهارات اللازمة بناء على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، والتي كانت في المهارات التكنولوجية بين فئة الخبرة ( 1 – 5 ) سنوات، وفئة الخبرة ( 6 – 9 ) سنوات، ولصالح فئة الخبرة ( 6 - 9 ) سنوات. وفي المهارات الخاصة بعمليات إدارة المعرفة بين فئة الخبرة ( 1 – 5 ) سنوات، وبين أقرانهم من فئة الخبرة ( 6 - 9 ) سنوات، ولصالح الفئة الثانية ( 6 - 9 ) سنوات. كما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) في المهارات الخاصة بعمليات إدارة المعرفة أيضا بين المتوسطات الحسابية لاستجابات فئة الخبرة ( 6 – 9 ) سنوات، وفئة الخبرة ( 10 ) سنوات فأكثر، ولصالح الفئة الثانية ( 10 ) سنوات فأكثر. أما في المهارات الفنية فقد كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات فئة الخبرة ( 6 – 9 ) سنوات، وفئة الخبرة ( 10 ) سنوات فأكثر، وكانت لصالح الفئة الثانية ( 10 ) سنوات فأكثر. ويبين الجدول ( 30 ) أيضا أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في

المهارات الإدارية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات فئة الخبرة ( 6 – 9 ) سنوات، وبين أقرانهم من فئة الخبرة ( 10 ) سنوات فأكثر، ولصالح الفئة ( 10 ) سنوات فأكثر.

**ثامناً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثامن:**

**" ما الصعوبات التي تواجه برامج تدريب العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن بناءً على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين فيها أنفسهم؟ ".**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقدير العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن للصعوبات والمعيقات التي تواجه برامج تدريبهم بناء على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم. والجدول ( 30 ) يبين درجة تقدير تلك الصعوبات والمعيقات.

**الجدول 30. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقدير العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن للصعوبات والمعيقات التي تواجه برامج تدريبهم بناء على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم، مرتبة تنازليا**

| الرقم | فقرات الصعوبات والمعيقات | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | رتبة الفقرة | درجة التقدير |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ضعف القوانين والتشريعات الداعمة لبرامج تدريب العاملين في المكتبة | 4.19 | 0.90 | 1 | كبيرة |
| 2 | ضعف الدعم الإداري في الجامعة لإدارة المعرفة | 4.13 | 0.95 | 2 | كبيرة |
| 8 | عدم إدراك إدارة المكتبة لمتطلبات إدارة المعرفة | 4.08 | 0.99 | 3 | كبيرة |

| 7 | عدم ملاءمة المناخ التنظيمي السائد لتطبيق إدارة المعرفة | 4.02 | 1.04 | 4 | كبيرة |
|---|---|---|---|---|---|
| 9 | عدم وجود مدربين قادرين على التدريب اللازم لتنفيذ برامج إدارة المعرفة | 3.93 | 1.10 | 5 | كبيرة |
| 5 | ضعف البنية التحتية التكنولوجية في المكتبة | 3.90 | 1.16 | 6 | كبيرة |
| 4 | عدم وجود الشخص المناسب في المكان المناسب | 3.81 | 1.03 | 7 | كبيرة |
| 3 | هجرة الكفاءات البشرية المؤهلة من المكتبة وتسربها | 3.72 | 1.11 | 8 | كبيرة |
| 6 | عدم توافر الميزانيات المطلوبة لتنفيذ برامج التدريب على إدارة المعرفة | 3.61 | 1.18 | 9 | كبيرة |
| 10 | عدم الرغبة لدي في التدرب | 2.64 | 1.48 | 10 | متوسطة |
| | الدرجة الكلية | 3.80 | 0.64 | - | كبيرة |

يبين الجدول ( 30 ) أن درجة تقدير العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية للصعوبات والمعيقات التي تواجه برامج تدريبهم كانت كبيرة، ويبن الجدول ( 30 ) أيضاً أن المتوسطات الحسابية لدرجات تقدير الصعوبات والمعيقات هذه تراوحت ما بين ( 2.64 – 4.19 )، إذ حازت جميع الصعوبات والمعيقات على درجة تقدير كبيرة، باستثناء الصعوبة الأخيرة رقم ( 10 ) والتي حصلت على درجة تقدير متوسطة، بمتوسط حسابي ( 2.64 )، وبانحرافٍ معياري ( 1.48 )، وتنص على **" عدم الرغبة لدي في التدرب "**.

# الفصل الخامس

## مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج في ضوء أسئلة الدراسة التي هدفت إلى تقدير الاحتياجات التدريبية للعاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن بناءً على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم، كما هدفت إلى معرفة الصعوبات والمعيقات التي تواجه برامج تدريب العاملين في المكتبات المقصودة بناء على متطلبات إدارة المعرفة، كما يتضمن أيضا توصيات يؤمل أن تساعد في التطوير والتحديث في ضوء نتائج الدراسة.

**أولا: مناقشة النتائج الخاصة بالسؤالين الأول والثاني:**

1. **" ما واقع الكفايات المتعلقة بإدارة المعرفة المتوافرة لدى العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظرهم؟ ".**
2. **" ما الكفايات المطلوبة من العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن بناءً على متطلبات إدارة المعرفة؟ ".**

للإجابة عن هذين السؤالين، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على الفقرات الخاصة بدرجة توافر الكفايات التي يحتاجها العاملون في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن بناء على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم، والفقرات الخاصة بدرجة الكفايات التي يحتاجها أفراد مجتمع الدراسة واللازمة لمتطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم. وقد تم تقسيم تلك المهارات والكفايات إلى التالية: مهارات تكنولوجية، ومهارات خاصة بعمليات إدارة المعرفة، ومهارات الإبداع والإبتكار، ومهارات فنية، ومهارات إدارية، ومهارات إنسانية، والجداول من ( 4 – 17 ) تبين درجة الكفايات المتوافرة لدى العاملين وتلك المطلوبة منها.

يبين الجدولين ( 4 و 11 ) الدرجة الكلية للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة باستجابات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة توافر المهارات والكفايات اللازمة لإدارة المعرفة لديهم، ودرجة حاجتهم لتلك المهارات والكفايات من وجهة نظرهم. إذ يبين الجدول ( 4 ) أن متوسطات تقدير أفراد مجتمع الدراسة لدرجة توافر الكفايات المتعلقة بإدارة المعرفة لديهم تراوحت

ما بين ( 2.03 – 2.30 )، وحازت جميع الكفايات على درجة توافر متوسطة، وحصلت المهارات الخاصة بعمليات إدارة المعرفة على أدنى متوسط حسابي ( 2.03 )، وبانحراف معياري ( 0.09 )، وحصلت المهارات الفنية على أعلى متوسط حسابي ( 2.30 )، وبانحرافٍ معياري ( 0.10 )، وبدرجة توافر متوسطة.

وعلى الرغم من أن هذه النتيجة بشكل عام كانت غير متوقعة، إذ كان من المتوقع أن تكون درجة توافر بعض هذه الكفايات لدى أفراد مجتمع الدراسة قليلة، وذلك لأن المعرفة ظاهرة معقدة، وأنها مفهوم متعدد الأبعاد، متنوع الأوجه، عميق المحتوى، يتشكل من عناصر المعرفة ويحمل أيضا متغيرات وثوابت بيئة الجامعة وثقافتها، ولأن مفهوم إدارة المعرفة ومضامينه يعد مفهوما حديثا، وأحد التطورات الفكرية المعاصرة المهمة التي لم يختبرها العاملون في المكتبات ومراكز المعلومات في الأردن بعامة والمكتبات الجامعية منها بخاصة على نحو جاد، ولم يهيئوا أنفسهم جيدا لمقابلة متطلباته على النحو المطلوب، إلا أنه يمكن أن تفسر هذه النتيجة في ضوء أن العاملين في المكتبات الجامعية يعدون أنفسهم الأمناء على المعرفة البشرية والمتحفزين على استخدامها واستثمارها، وأن لديهم الخبرة في التعامل مع المعلومات ومصادرها، وإدارتها، على اعتبار أن المعرفة ترتكز أساسا على المعلومات المتراكمة المنظمة.

وعلى الرغم من هذا فقد أشار أفراد مجتمع الدراسة في الجدول ( 11 ) إلى أن درجة حاجتهم لجميع الكفايات أو المهارات اللازمة لإدارة المعرفة كبيرة، منطلقين من أن إدارة المعرفة تطور فكري حديث له مستلزماته ومتطلباته، وبالتالي من المفروض أن يتهيأوا وأن يستعدوا له الاستعداد الأمثل من خلال اكتسابهم الكفايات اللازمة للتعامل معه، إذ يبين الجدول ( 11 ) أيضاً أن متوسطات تقدير أفراد مجتمع الدراسة لدرجة حاجتهم للكفايات المتعلقة بإدارة المعرفة من وجهة نظرهم تراوحت ما بين ( 2.46 – 2.60 )، وحازت جميع المهارات على درجة حاجة كبيرة، وحازت **المهارات الإنسانية** على أعلى درجة حاجة، بمتوسط حسابي ( 2.60 )، وبانحرافٍ معياري ( 0.60 ). وبدرجة حاجة كبيرة، في حين كانت أدنى درجة حاجة **للمهارات الخاصة بعمليات إدارة المعرفة**، والتي حصلت على متوسط حسابي ( 2.46 )، وبانحرافٍ معياري ( 0.60 )، وبدرجة حاجة كبيرة أيضا.

وجاءت نتائج تحليل المهارات والكفايات الخاصة بإدارة المعرفة من حيث درجة توافرها ودرجة الحاجة إليها، كما يلي:

**أ. المهارات التكنولوجية:**

أظهرت نتائج الجدول ( 5 ) أن درجة توافر المهارات التكنولوجية لدى العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن بناءً على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم كانت متوسطة، فقد بلغت الدرجة الكلية لمتوسطات تقديرهم لدرجة توافر كفايات المهارات التكنولوجية لديهم ( 2.23 )، وبانحراف معياري ( 0.23 ). وتراوحت متوسطات تقدير الأداء على فقراته ما بين ( 1.78 – 2.60 ). ويمكن القول أنه، وإن كانت المعرفة بالأصل بشرية في الإنشاء والتكييف والإستخدام، إلا أن تطور تكنولوجيا المعلومات والإتصالات بعامة والحواسيب بخاصة قد ساعد على نحو كبير في تطور عمليات خزن المعلومات والمعرفة واسترجاعها ونشرها، كما أنها تلعب دوراً مهماً في عمليات إدارة المعرفة جميعها من تشخيص، وتوليد، وتنظيم، واسترجاع، وتطبيق، وإدامة، وغيرها.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء التطور المتلاحق لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي لا يستطيع الفرد مهما حاول أن يواكب مسيرتها بالسرعة اللازمة، وفي ضوء تأخر دخول هذه التكنولوجيا إلى المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن وحتى وقت قريب.

ويجد المتفحص لجدول ( 5 ) أن هناك خمس فقرات فقط حصلت على درجة توافر كبيرة، وهي الفقرة رقم ( 2 ) التي حصلت على أعلى متوسط حسابي ( 2.60 )، وبانحرافٍ معياري ( 0.62 ) وتنص على **" التعامل مع شبكات المعلومات ( الإنترنت ) "**، والفقرة رقم ( 1 ) والتي تنص على **" التعامل مع تكنولوجيا المعلومات ( نظمها وبرمجياتها ) "** بمتوسط حسابي ( 2.47 )، وبانحرافٍ معياري ( 0.64 )، والفقرة رقم ( 3 ) والتي تنص على **" التعامل مع قواعد البيانات "** بمتوسط حسابي ( 2.43 )، وبانحرافٍ معياري ( 0.67 )، والفقرة رقم ( 11 ) والتي تنص على **" التعامل مع البريد الإلكتروني "** بمتوسط حسابي ( 2.36 )، وبانحرافٍ معياري ( 0.72 )، والفقرة رقم ( 5 )، والتي تنص على **" البحث بالإتصال المباشر ( Online )(إتقان استراتيجيات البحث) "** بمتوسط حسابي ( 2.35 )، وبانحرافٍ معياري ( 0.71 ). بينما حصلت باقي الفقرات في هذا المجال على درجة توافر متوسطة. وقد تعزى النتيجة على هذه الفقرات إلى عدة أسباب، أهمها: أولا. أن غالبية المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن بالوقت الحاضر، ونتيجة للتطورات الفنية والتكنولوجية الحاصلة فيها، قد عملت على تدريب العاملين فيها أثناء الخدمة، وشجعتهم أيضا على حضور الدورات التدريبية المختلفة التي عقدت في جمعية المكتبات والمعلومات الأردنية، ومراكز الاستشارات في الجامعات، ومراكز التدريب الأخرى، مما ساعد كثيراً منهم على التعرف إلى هذه التكنولوجيا ومحو أميتهم في هذا المجال. وثانيا. تركيز هذه المكتبات على نوعية المتعينين فيها حديثا

واختيارهم اختيارا دقيقا وبخاصة من المتخرجين في أقسام علم المكتبات والمعلومات ممن يمتلكون المهارات التكنولوجية الأساسية. وثالثا. أن بعض هذه المكتبات قد استقطبت بالفعل بعض المتخرجين من كليات تكنولوجيا المعلومات والذين يمتلكون مهارات التعامل مع الحاسوب والشبكات وقواعد البيانات.

ويشير الجدول ( 5 ) نفسه أن الفقرة رقم ( 10 ) التي تنص على **"الإجتماعات الإلكترونية "** قد حصلت على درجة حاجة متوسطة، بمتوسط حسابي ( 1.78 )، وبانحراف معياري( 0.82 )، وحصلت أيضا في الجدول ( 12 ) على أدنى درجة حاجة لدى أفراد مجتمع الدراسة من وجهة نظرهم، بمتوسط حسابي ( 2.19 )، وبانحراف معياري ( 0.81 )، وبدرجة توافر متوسطة. وقد تفسر هذه النتيجة في ضوء أن الإجتماعات الإلكترونية تطبق في المواقع الجغرافية المتباعدة، ويطبقها المديرون فقط في المنظمات أكثر من العاملين أنفسهم؛ لذا، فإنه ولعدم تفعيل استخدام هذه المهارة في مجال المكتبات ومراكز المعلومات في الأردن بعامة والجامعية الحكومية منها بخاصة، كما هو معمول به في المجالات الطبية والأمنية والإعلام، وغيرها من المجالات، فإن أفراد مجتمع الدراسة يرون أن هذه المهارة قد لا تلزمهم في الوقت الحاضر، وقد تكون الحاجة إليها أكبر في المستقبل. وقد تفسر أيضاً في ضوء صغر مساحة الأردن والتي قد لا تستغرق العاملين طويلاً من الوقت للسفر واللقاء والإجتماع وجهاً لوجه، على الرغم مما قد يوفره هذا النوع من الاجتماعات من وقت وجهد.

ونتيجةً لإدراك أفراد مجتمع الدراسة للدور الكبير الذي تلعبه التكنولوجيا في إدارة المعرفة وعملياتها وأنشطتها المختلفة، فقد عبروا عن حاجتهم الكبيرة إلى المهارات التكنولوجية ( الجدول 12 )، بمتوسط حسابي ( 2.48 )، وبانحراف معياري ( 0.51 ). وهذا يعكس الدور المهم والكبير الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة المعرفة باعتبارها أحد مكوناتها الأساسية، ولما تقدمه من قيمة مضافة في عمل المكتبات ومراكز المعلومات وتحسين خدماتها، فهي أداة رئيسة وفاعلة في إنجاز وتطوير العديد من أنشطة المكتبة وخدماتها، ووسيلة مهمه لتحديث أنظمتها وأساليبها وآليات عملها، والتخفيف من حدة الأعمال الروتينية وتخفيض تكلفة العمليات المنجزة بواسطتها. فقد كان لهذه التكنولوجيا وبخاصة الحواسيب وشبكة الإنترنت أثره المباشر في حسن استخدام الموارد المتاحة، وزيادة كفاءة العاملين من خلال إمتلاكهم لمهارات ومقدرات جديدة، وظهور منتجات وخدمات معلوماتية حديثة وتحسين جودة ما هو موجود منها فعلا، والتركيز على استقطاب الأيدي العاملة الماهره، وتحسين طرق الإتصال وتسهيلها، وتطوير أساليب العمل، وتبسيط

الإجراءات، والإرتقاء بمستوى الأداء والإنتاجية. كما قدمت التكنولوجيا للمكتبات ومراكز المعلومات في الأردن بعامة والجامعية منها بخاصة الفرصة لتحسين قدراتها التنافسية في سوق العمل والمعلوماتية، وسيلة لتضمن لنفسها التميز والتفوق والنجاح في تحقيق أهدافها، وتعزيز فرصتها في البقاء والإستمرارية في بيئة متغيرة.

**ب. المهارات الخاصة بعمليات إدارة المعرفة:**

أظهرت نتائج ( الجدول 6 ) أن درجة توافر المهارات الخاصة بعمليات إدارة المعرفة العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن بناءً على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم كانت متوسطة، إذ بلغت الدرجة الكلية لمتوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة توافر هذه الكفايات والمهارات لديهم ( 2.03 )، وبانحراف معياري ( 0.09 ). وقد تعزى هذه النتيجة إلى اعتقاد أفراد مجتمع الدراسة إلى أنهم يمتلكون المهارات الأساسية في التزويد والفهرسة والتصنيف واسترجاع المعلومات، وغيرها من العمليات المكتبية، إلا أن طبيعة عمليات إدارة المعرفة المتعمقة والمتخصصة تتطلب مهارات أخرى غير تلك المطلوبة من العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات في الوقت الحاضر، وأن التغيرات في المعرفة وإدارتها وركائزها الفنية تتطلب منهم اكتساب المهارات اللازمة وباستمرار للقيام بمهامهم على الوجه المطلوب. في ضوء ذلك، فإن إدارة المعرفة وعملياتها تستلزم تهيئة العاملين وتنميتهم فنيا وتكنولوجياً، وهذا ما يؤكده جدول ( 13 ) الذي يشير إلى أن درجة حاجة العاملين أفراد مجتمع الدراسة إلى مهارات عمليات إدارة المعرفة كانت بدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي ( 2.46 )، وبانحراف معياري ( 0.60 ).

**ج. مهارات الإبداع والإبتكار:**

أظهرت نتائج الجدول ( 7 ) أن الدرجة الكلية لتوافر مهارات الإبداع والإبتكار لدى العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن بناءً على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم كانت متوسطة، بمتوسط حسابي ( 2.11 )، وبانحراف معياري ( 0.70 )، وقد يفسر ذلك في ضوء أن البيئة العامة للمكتبات الجامعية الحكومية في الأردن هي بشكل عام بيئة لا تشجع على الإبداع وإطلاق العنان لمقدرات الأفراد وأفكارهم الخلاقة وشحذ الذكاءات الإنسانية. وبما أن إدارة المعرفة

تعتمد على صناع المعرفة، وأولئك الأفراد المبدعين الذين يعملون على حل المشكلات مباشرة ودون انتظار الأوامر من رؤساهم، فإن تشجيع الإبداع يعد أمراً جوهرياً في الحاضر والمستقبل.

يدعم هذه الفكرة ما جاء في الجدول ( 14 ) والذي أشار إلى درجة حاجة كبيرة لدى أفراد مجتمع الدراسة على مهارات الإبداع والإبتكار جميعها، وبمتوسط حسابي كلي ( 2.50 )، وبانحراف معياري ( 0.50 ). وعليه يمكن القول بأن الإبداع والإبتكار يعدان مصدرين أساسيين لنجاح مبادرات المعرفة وبرامجها المختلفة في المكتبات ومراكز المعلومات بعامة والجامعية منها بخاصة في ظروف عدم التأكد، وفي البيئة المتغيرة والتنافسية الحالية، ومؤشرين لأدائها المتميز.

ومن المعلوم أن المستفيدين يحتاجون إلى المعرفة المهنية التي تطور السلع والخدمات المعلوماتية وإيجاد الجديد منها، وبما يوجب التوجه نحو الإبداع، وهذا يتطلب من المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن تشجيع المبادرات الإبداعية والمبدعين من العاملين فيها، وأيضاً استقطاب الأفراد ذوي القدرات الإبداعية الخلاقة، وإيجاد استراتيجيات إبداعية جديدة للتعامل مع الظروف المتغيرة؛ وذلك للحصول على مخرجات معرفية وفكرية عالية المستوى.

وجدير بالذكر أن هناك بعض التحديات التي تواجه المكتبات الحكومية في الأردن في قضية الإبداع والإبتكار، أهمها: درجة مشاركة العاملين في الأفكار الجديدة لجعلهم جزءاً من الذاكرة التنظيمية، وتشجيع تنمية الأفكار الجديدة وتشكيلها لديهم على شكل مشاريع ونماذج، واستثمار نتائج معرفتهم التخصصية والفنية في إيجاد عمليات ومنتجات وخدمات جديدة، ولتحقيق ذلك فإنه لا بد من توفير البيئة اللازمة لذلك، من امتلاك العاملين للمعرفة، وتوفر التكنولوجيا اللازمة والمناسبة لذلك، ومناخ تنظيمي داعم للإبداع والإبتكار يقوم على تحفيز العاملين وتشجيعهم لكل ما هو جديد ينطوي تحت مظلة الإبداع والإبتكار.

**د. المهارات الفنية:**

أظهرت نتائج الجدول ( 8 ) أن درجة توافر المهارات الفنية لدى العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن بناءً على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم كانت متوسطة، وبمتوسط حسابي ( 2.30 )، وبانحراف معياري ( 0.10 ). وأن ستُ فقرات ( 1، و2، و3، و6، و7، و9 ) على التوالي قد حصلت على درجة توافر كبيرة، إذ كان من المتوقع أن تحصل غالبية فقرات هذه الكفايات أو المهارات على درجة توافر كبيرة لديهم، وذلك في ضوء برامج المكتبات مجتمع الدراسة لتدريب العاملين فيها أثناء الخدمة في مجال العمليات الفنية، وفي ضوء انضمامها لتجمع مكتبي خاص بها، وإنشاء مركز تميز لها يجمعها تحت مظلة واحدة، يختص بشكل رئيسي

بمعالجة القضايا الفنية الخاصة بمصادر المعرفة المختلفة، إلى جانب الأمور الإدارية الأخرى، هذا بالإضافة إلى تبنيها لنظام معلومات موحد هو نظام الأفق ( Horizon )، مما يتطلب توحيداً في نظمها الفنية.

إن المتفحص لهذه الفقرات الست يجد أنها ذات علاقة بالعمليات الفنية الأساسية في المكتبات ومراكز المعلومات من تزويد وفهرسة وتصنيف والتي مارسها أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام أثناء عملهم، وبالتالي فإنهم يعدون أنفسهم أنهم يمتلكون هذه المهارات بدرجة كبيرة. ومن المستغرب أن تحصل الفقرتان ( جدول 8 ) اللتان تنصان على **" استخدام المكنز بكفاءة عالية "** و **" التحليل الموضوعي لمصادر المعرفة "** على أدنى درجة توافر، واحتلالتا الرتبة ( 12 و 13 ) على التوالي؛ وذلك لأنهما تعدان من العمليات الفنية الأساسية في الوقت الحاضر، وبخاصة بعد استخدام فهارس الإتصال المباشر للجمهور العام، ولعلاقتهما بنظم استرجاع المعلومات. ويشير هذا إلى أن المكتبات الجامعية مجتمع الدراسة لا زالت في غالبيتها تستعمل الطرق التقليدية في الفهرسة الموضوعية على الرغم من حوسبة عملياتها الفنية حاليا.

ومن المعلوم أن تنظيم المعرفة يعد عملية أساسية من عمليات إدارة المعرفة، وبدونها تصبح المعرفة في الجامعات مشتتة ويصعب خزنها واسترجاعها وتبادلها وتطبيقها. وعليه، فقد أشار أفراد مجتمع الدراسة ( جدول 15 ) إلى حاجتهم الكبيرة إلى الكفايات أو المهارات الخاصة بها، وبمتوسط حسابي بلغ ( 2.56 )، وبانحراف معياري ( 0.60 )، وقد جاءت هذه النتيجة داعمة لنتيجة الجدول ( 8 ).

إن إشارة أفراد مجتمع الدراسة إلى حاجتهم الكبيرة إلى المهارات الفنية عائد إلى التطورات والمستجدات المتلاحقة في المكتبات ومراكز المعلومات، وبخاصة في الركائز الفنية ( قواعد الفهرسة الأنجلو أمريكية، ومارك ( 21 )، ونظم التصنيف، والمكانز، وغيرها )، وبالتالي فإنهم يعتقدون بأن تدريبهم على هذه المهارات واكتسابهم لها يجب أن يكون عملية مستمرة ومنتظمة.

**هـ. المهارات الإدارية:**

أظهرت نتائج الجدول (9 ) أن درجة توافر المهارات الإدارية لدى العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن بناءً على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم كانت متوسطة، وبمتوسط حسابي ( 2.24 )، وبانحراف معياري ( 0.60 )، وأن متوسط تقدير الأداء على فقراته تراوحت ما بين ( 2.09 – 2.33 ). وتعد هذه نتيجة متوقعة؛ إذ تتطلب إدارة المعرفة مهارات

متقدمة في طرق المشاركة بالمعرفة، والاتصال الفعال، وتحمل المسؤولية، وتملك مهارات إدارة التغيير وإدارة الأزمات، كما تتطلب قرارات جماعية من خلال فرق العمل.

وقد تفسر هذه النتيجة في ضوء طبيعة الإدارة الهرمية التقليدية التي تنتهجها المكتبات الجامعية في الأردن، وتركيز عمليات صنع القرار بيد الإدارة العليا دون إشراك العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية والوظيفية بها، ولعدم إدراك مديري المكتبات للتحديات والمتغيرات التي تواجههم والتي تختلف عن التحديات والمتغيرات التي تعرضت لها الإدارات في العقود السابقة والتي تحتم عليهم اتباع سياسة جديدة في الإدارة لمقابلة متطلبات إدارة المعرفة من حيث إدارة التسهيلات المكتبية، وإدارة الأفراد، وإدارة الوقت، وإدارة الأزمات، وإدارة المجموعات، وإدارة خدمات المعلومات، ودمقرطة الإدارة وأنسنتها، وإدارة المالية وحساباتها في ظل ظروف إقتصادية صعبة وانخفاض واضح في ميزانيات المكتبات، والموازنة بين متطلبات البيئة الداخلية والخارجية للمكتبة، وإدارة التغيير لمواجهة هذه التحديات والمتغيرات. يؤكد هذا ما جاء في الجدول ( 16 ) والذي يشير إلى حاجة أفراد مجتمع الدراسة الكبيرة إلى المهارات الإدارية على اختلافها وبخاصة تلك التي تتماشى مع بيئة إدارة المعرفة المتغيرة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة رزوقي **( 2004 )** في أن عامل المعرفة أو مديرها لا يمكن أن يكونا فرداً واحداً يمتلك كل المهارات ويقوم بأفضل الممارسات. فالمهنة بكاملها تتطلب فريق عمل متنوع الخصائص والتخصصات، وبتكاملها تتضح مهنة إدارة المعرفة وهندستها. وهذا يؤكد أهمية التعاون والمشاركة بالمعرفة بين العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن على اختلاف مستوياتهم الإدارية والوظيفية والتي تعد مطلبا أساسيا لإدارة المعرفة، وأيضاً أهمية القرارات الجماعية المتخذة من خلال فرق العمل.

ويجد المتفحص للجدول ( 9 ) أن الفقرة رقم ( 1 ) والتي تنص على **" تحديد أهداف المكتبة وصياغتها في ضوء التغيرات المعرفية السريعة "** قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ( 2.33 )، وبانحرافٍ معياري ( 0.65 )، وبدرجة توافر كبيرة. وقد يعود السبب في ذلك أن استجابات أفراد مجتمع الدراسة على هذه الفقرة جاءت بناء على نظرتهم التقليدية لأهداف المكتبة الجامعية دون النظر إلى أهدافها المعرفية الاستراتيجية؛ إذ أن التغير في الأهداف في ضوء إدارة المعرفة سيكون كبيرا وجذريا وليس بسيطا، كما أن صياغة هذه الأهداف بطريقة واقعية لتتناسب ومتطلبات إدارة المعرفة أمرا ليس باليسير، فهو يتطلب جهدا جماعيا ونظرة استشرافية طويلة المدى،

حيث أن إدارة المعرفة تتطلب تخطيطا إستراتيجيا، وبالتالي صياغة أهداف استراتيجية للمكتبات الجامعية وليس أهدافاً قصيرة المدى.

**و. المهارات الإنسانية:**

أظهرت نتائج الدراسة ( الجدول 10 ) أن درجة توافر المهارات الإنسانية لدى العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن بناءً على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم كانت متوسطة، وبمتوسط حسابي ( 2.25 )، وبانحراف معياري ( 0.21 )، إذ حازت جميع فقرات هذه المهارات على درجة توافر متوسطة باستثناء الفقرة رقم ( 1 ) التي حازت على درجة توافر كبيرة، بأعلى متوسط حسابي ( 2.44 )، وبانحرافٍ معياري ( 0.69 )، والتي تنص على **" العمل من خلال فرق العمل ".**

ومن المعلوم أن المكتبات ومراكز المعلومات في الأردن بعامة والجامعية الحكومية منها بخاصة ترتكز في تقديم خدماتها المعلوماتية والمعرفية لجمهور المستفيدين منها على ما يمتلكه العاملون فيها من مهارات وكفايات إنسانية تساعدهم على فهم قضايا المستفيدين ومشكلاتهم ووجهات نظرهم، وتحقيق الفهم المشترك والثقة المتبادلة معهم. ففي خضم التطورات والتحديات التي تواجه المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن اليوم، تصبح المهارات الإنسانية ضرورة ملحة. لذا، يجب على إدارة المكتبات مجتمع الدراسة تنمية العاملين فيها إنسانيا من خلال إشراكهم بدورات و ورش عمل متخصصة بالجوانب الإنسانية في كيفية التعامل مع جمهور المستفيدين. وهذا ما تؤكده مدرسة العلاقات الإنسانية التي ترى أن تطوير المهارات الإنسانية لدى العاملين هي مسؤولية جماعية يشترك فيها العاملون والإدارة معاً، إلا أن المسؤولية الأكبر تقع على عاتق الإدارة.

وتؤكد الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات على قيمة الفرد كإنسان، واعتباره قيمة عليا في حد ذاته، وتقدير مواهبه ومقدراته وإمكانياته وطاقاته وخبراته، واحترام مشاعره وحاجاته وآماله وطموحاته، وعلى معاملته معاملة حسنة وعادلة، وعلى تحقيق أهدافه وأهداف المكتبة معاً، وعلى العلاقات الإرتباطية التعاونية بينه وبين إدارة المكتبة. ومن ناحية أخرى تتطلب إدارة المعرفة من العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن التعامل مع المستفيدين بإنسانية وباحترام حتى تتكامل الصورة، وتصبح أنسنة الإدارة واقعاً محتوماً؛ إذ تعد خاصية الإنسانية أبرز خصائص المعرفة. وبذلك، تعد المهارات الإنسانية إطاراً للتوجيه في المكتبات ومراكز المعلومات، وبعداً أساسياً من أبعاده. وهذا ما يؤكده الجدول ( 17 ) الذي يبين أن درجة حاجة أفراد مجتمع الدراسة إلى المهارات الإنسانية بناءً على متطلبات إدارة المعرفة كانت كبيرة، بمتوسط حسابي ( 2.60 )،

وبانحراف معياري ( 0.60 ). وهذا يؤكد الرغبة الأكيدة والكبيرة لدى أفراد مجتمع الدراسة لامتلاك هذه المهارات واكتسابها.

ويعد العمل من خلال فرق العمل أحد المتطلبات الأساسية لنجاح برامج إدارة المعرفة وتحقيق أهدافها المرجوة. لذا، فقد حصلت الفقرة رقم ( 1 ) جدول ( 17 ) والتي تنص على **" العمل من خلال فرق العمل "**، على أعلى درجة حاجة، وبدرجة حاجة كبيرة، وحصلت ذات الفقرة على أعلى درجة توافر الجدول ( 10 )، بمتوسط حسابي ( 2.67 )، وبانحراف معياري( 0.54 )، وبدرجة توافر كبيرة، لتؤكد على أهمية البعد الإجتماعي للمعرفة، والذي يركز على تقاسم المعرفة والخبرات الشخصية بين الأفراد وبناء شبكات فاعلة من المعلومات بينهم ( تشبيك الأدمغة )، وبناء جماعات ( فرق العمل ) صانعة المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

وتتفق هذه الفقرة مع الفقرة رقم ( 11 ) والتي تنص على **" التعامل مع البريد الإلكتروني"** ( الجدول 5 )، إذ يعد البريد الإلكتروني اليوم لما يتمتع به من ميزات: كإمكانية الاتصال بعدد كبير من الأشخاص في ذات الوقت، والسرعة، وقلة التكاليف، وغيرها، أوسع وسائل الإتصال إنتشاراً وأكثرها استخداماً بين فرق العمل في تبادل المعلومات والخبرات، مما يساعد على تبادل الآراء، وتشارك المعرفة بين أفراد مجتمع الدراسة، وبالتالي توليد أفكار ومعارف جديدة لديهم، وأيضاً على تشخيص النقاط الحرجة في الإنجاز باعتماد المقارنة مع المكتبات الجامعية الأخرى.

**ثانياً: مناقشة النتائج الخاصة بالسؤال الثالث:**

**" هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لدرجة تقدير الاحتياجات التدريبية للعاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن بناء على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس؟ ".**

أظهرت نتائج اختبار ( ت ) الجدول ( 19 ) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تقدير العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن لاحتياجاتهم التدريبية بناءً على متطلبات إدارة المعرفة وفقا لمتغير الجنس. وقد تفسر هذه النتيجة في ضوء أن أفراد مجتمع الدراسة يعملون في بيئة واحدة، ويخضعون لإدارة واحدة، وبالتالي، فإن درجة تقديرهم لاحتياجاتهم التدريبية بناء على متطلبات إدارة المعرفة يتوقع أن تكون متماثلة بغض النظر عن جنسهم. وتفسر هذه النتيجة أيضا في ضوء أن الوصف الوظيفي للوظائف في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن متشابهاً إلى حد ما والذي لا يميز بين العاملين وفقاً لجنسهم، فالعاملون في هذه

المكتبات يقومون بجميع الواجبات المناطة بهم دون تمييز بينهم على أساس الجنس، إذ لكل منهم واجبات وحقوق محددة. ويبين الجدول ( 19 ) أن أعلى متوسط حسابي ( 2.62 ) كان **للمهارات الإنسانية**، العائد على **جنس الذكر**، وبانحراف معياري ( 0.42 )، في حين كان أدنى متوسط حسابي ( 2.44 ) العائد على **جنس الأنثى في المهارات التكنولوجية**، وبانحراف معياري ( 0.44 ). مما يستدعي التركيز على هاتين المهارتين بالنسبة للذكور والإناث كلٍ على حدة والعمل على تلبية حاجاتهم وتنمية مهاراتهم فيهما.

**ثالثاً: مناقشة النتائج الخاصة بالسؤال الرابع:**

**" هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لدرجة تقدير الإحتياجات التدريبية للعاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن بناء على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير التخصص؟ ".**

أظهرت نتائج تحليل اختبار ( ت ) ( الجدول 21 ) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تقدير العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن لاحتياجاتهم التدريبية بناءً على متطلبات إدارة المعرفة وفقا لمتغير التخصص؛ وذلك في أربع مهارات، هي: المهارات التكنولوجية، ومهارت عمليات إدارة المعرفة، ومهارات الإبداع والإبتكار، والمهارات الفنية، ولصالح العاملين المتخصصين بتخصص علم المكتبات والمعلومات. وقد تفسر هذه النتيجة في ضوء أن العاملين المتخصصيين في علم المكتبات والمعلومات هم من يقع على عاتقهم القيام بالإجراءات والعمليات المكتبية وبخاصة الفنية منها لكونهم المتخصصيين بذلك، وهم الأقدر على فهم حاجات المكتبة وأهدافها، وطريقة أداء رسالتها بما يحقق لها فرصة البقاء والإستمرارية في بيئة تنافسية متغيرة، كما أن عامل التخصص في مجال العمل من متطلبات إدارة المعرفة الضرورية؛ ليتمكن الأفراد من القيام بجميع عمليات إدارة المعرفة على قدر عالٍ من الدقة بما يحقق المنفعة الكاملة منها؛ إذ يعتمد نجاح برامج إدارة المعرفة على استقطاب الكوادر البشرية المتخصصة المبدعة المؤهلة علمياً وفنياً وتقنياً، وهذا ما تسعى إليه أقسام علم المكتبات والمعلومات في الأردن في الوقت الحالي.

**رابعاً: مناقشة النتائج الخاصة بالسؤال الخامس:**

**" هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لدرجة تقدير الإحتياجات التدريبية للعاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن بناء على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير دائرة العمل؟ ".**

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي ( جدول 23 ) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية الحسابية لدرجة تقدير العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن لاحتياجاتهم التدريبية بناءً على متطلبات إدارة المعرفة وفقا لمتغير دائرة العمل. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن إدارة المعرفة مفهوم يتساوى في متطلباته جميع العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية بغض النظر عن الدوائر والأقسام التي يعملون فيها؛ إذ تعد المكتبة الجامعية بجميع وحداتها الإدارية نظاماً فرعياً يعمل على نحو متكامل مع النظم الفرعية الأخرى في الجامعة في إنجاح برامج إدارة المعرفة فيها، وقد تعزى أيضاً إلى تماثل ظروف العمل وبيئته ومتطلباتهما بالنسبة للعاملين في المكتبات الجامعية الحكومية بغض النظر عن الدوائر والأقسام التي يعملون فيها.

**خامساً: مناقشة النتائج الخاصة بالسؤال السادس:**

**" هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لدرجة تقدير الإحتياجات التدريبية للعاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن بناء على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟ ".**

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي ( جدولين 25 و 26 ) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تقدير العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن لاحتياجاتهم التدريبية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي من وجهة نظرهم في مهارتين فقط، هما: المهارات التكنولوجية، وكانت الفروق بين حملة الثانوية العامة وأقرانهم من حملة البكالوريوس، لصالح الفئة الثانية حملة المؤهل العلمي البكالوريوس، وأيضاً بين حملة الثانوية العامة وحملة المؤهل العلمي أعلى من بكالوريوس، ولصالح الفئة أعلى من بكالوريوس. وفي المهارات الخاصة بعمليات إدارة المعرفة، التي وجدت الفروق فيها بين حملة الثانوية العامة وأقرانهم من حملة المؤهل العلمي أعلى من بكالوريوس، ولصالح الفئة الثانية أعلى من بكالوريوس. وتفسر هذه النتيجة في ضوء أن المؤهل العلمي كلما زادت درجته فإنه يفتح للفرد آفاقاً جديدة لم تكن مدركة له في المؤهلات العلمية الأدنى، الأمر الذي يحتم عليه البحث والمتابعة والتدرب وملاحقة ومجارات آخر التطورات والمستجدات في بيئة يعتبر التغير سمتها الأساسية.

وفي الوقت الحاضر يشهد العالم تطورات سريعة ومتلاحقة في مجالات عدة، وقد كان للتكنولوجيا والمعرفة النصيب الأكبر من هذه التطورات لدرجة اقتران اسم هذا العصر بهما، فكثيراً ما يطلق على هذا العصر بالعصر " التكنولوجي " و " المعرفي "، وعليه ، فإن حملة المؤهلات العلمية العليا عادة هم ممن يحتلون المناصب الإدارية المهمة في المكتبة الجامعية، وبالتالي يفرض عليهم الواقع أن يكونوا أكثر استعداداً وتأهيلاً لمواجهة متطلبات المعرفة وإدارتها. وتفسر هذه النتيجة أيضاً في ضوء إدراك أفراد مجتمع الدراسة من حملة المؤهل العلمي البكالوريوس، وأعلى من بكالوريوس لأهمية هاتين المهارتين المكملتين لبعضهما بعضاً في تقديم قيمة مضافة في عمل المكتبات ومراكز المعلومات بعامة والجامعية الحكومية منها بخاصة، وتحسين نوعية خدماتها المقدمة لجمهور المستفيدين منها، وتحسين فرصتها التنافسية في سوق العمل والمعلوماتية، بالإضافة إلى توفير الوقت، والجهد، والتكلفة، وغيرها، لذا، فإنهم الأقدر على تحديد احتياجاتهم أكثر من غيرهم من حملة المؤهلات العلمية الأدنى.

**سادساً: مناقشة النتائج الخاصة بالسؤال السابع:**

**" هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لدرجة تقدير الإحتياجات التدريبية للعاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن بناء على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟ ".**

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي ( جدول 28 ) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تقدير العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن لاحتياجاتهم التدريبية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة من وجهة نظرهم، ولصالح الفئة العمرية عشر سنوات فأكثر. وقد تفسر هذه النتيجة في ضوء أن ذوي الخبرة الطويلة يشعرون أن هناك دورا كبيرا يقع على عاتقهم في مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، لما خاضوه من تجارب واقعية واجهتم خلال سنوات خدمتهم في العمل. فالخبرة هي التي تزيد من كفاءة الفرد وتصقل مواهبه العلمية ليقوم بترجمتها وتوظيفها في واقعه العملي، وتفتح له باب الإبداع في العمل، يلاحظ وفي كثير الأحيان أن المكتبات ومراكز المعلومات في الأردن بعامة والجامعية الحكومية منها بخاصة قد تستغني عن عامل التخصص بوجود عامل الخبرة، التي تترافق وبشكل خاص مع المعرفة الإجرائية أي " معرفة كيفية عمل شيء ما ". وغالباً ما توصف الخبرة على أنها معرفة تجريبية أو معرفة بعدية، حيث أن الموظف يخضع أثناء خدمته وعمله في وظيفة ما للعديد من الدورات التدريبية، ويعايش الكثير من

القضايا الفنية، والإدارية، وغيرها، وأن تكرار العمل يؤدي إلى تعميق خبرة الفرد ومعرفته بإجراءاته وسلوكاته المختلفة، بحيث يصبح في بعض الأحيان خبيراً ومرجعاً في العديد من القضايا والأمور لكثير من زملائه. ولإدراك أفراد مجتمع الدراسة أن هذه المهارات والكفايات في تطور سريع ومتلاحق، فقد أدركوا أن حاجة التدرب عليها هي ماسة وذات أهمية عالية؛ لما تعود عليهم وعلى المكتبات التي يعملون بها من فوائد كبيرة.

ويعزز هذه النتيجة ما جاء في الجدول ( 29 ) الذي يبين اتجاهاً واضحاً في زيادة تقدير أفراد مجتمع الدراسة لاحتياجاتهم التدريبية بناءً على متطلبات إدارة المعرفة كلما زادت خبرتهم على أربعة مهارات هي: المهارات التكنولوجية، ومهارات عمليات إدارة المعرفة، والمهارات الفنية، والمهارات الإدارية؛ إذ كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة الخاصة بدرجة تقديرهم للاحتياجات التدريبية بناء على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم، في **المهارات التكنولوجية** بين فئتي الخبرة ( 1 – 5 ) سنوات، وفئة ( 6 – 9 ) سنوات، ولصالح فئة الخبرة ( 6 - 9 ) سنوات، وفي **المهارات الخاصة بعمليات إدارة المعرفة** بين فئتي الخبرة ( 1 – 5 ) سنوات، وأقرانهم من الفئة ( 6 - 9 ) سنوات، ولصالح الفئة الثانية ( 6 - 9 ) سنوات، وكانت في **المهارات الخاصة بعمليات إدارة المعرفة** أيضا بين فئتي الخبرة ( 6 – 9 ) سنوات، وفئة الخبرة ( 10 ) سنوات فأكثر، ولصالح الفئة الثانية ( 10 ) سنوات فأكثر. أما في **المهارات الفنية** فقد كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية بين فئتي الخبرة ( 6 – 9 ) سنوات، والفئة ( 10 ) سنوات فأكثر، ولصالح الفئة الثانية ( 10 ) سنوات فأكثر. وفي المهارات الإدارية كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية بين فئتي الخبرة ( 6 – 9 ) سنوات، وأقرانهم من الفئة ( 10 ) سنوات فأكثر، ولصالح الفئة ( 10 ) سنوات فأكثر.

**سابعاً: مناقشة النتائج الخاصة بالسؤال الثامن:**

**" ما الصعوبات التي تواجه برامج تدريب العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن بناءً على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين فيها أنفسهم؟ ".**

أظهرت نتائج تحليل الجدول ( 30 ) أن الصعوبات التي تواجه برامج تدريب العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن بناءً على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم كانت بدرجة كبيرة، وتراوحت متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة على هذه الصعوبات والمعيقات ما بين ( 2.64 – 4.19 ). وقد يفسر عدم إدراك إدارات المكتبات مجتمع الدراسة لمتطلبات إدارة

المعرفة في ضوء أن غالبية الإدارات هذه غير متخصصة في علم المكتبات والمعلومات، وأن معرفتها بالمستجدات والتطورات في المهنة قد تكون ثانوية في سلم أولوياتها، وغالباً ما تكون قراراتها مرتكزة على نظرة الإدارة العليا في الجامعة حول الأمور المختلفة، وبخاصة المالية منها، إذ يتطلب تطبيق برامج إدارة المعرفة توفير ميزانيات خاصة وكافية. يؤكد هذه الفكرة أن الفقرتين الخاصتين بضعف دعم إدارة الجامعة لبرامج إدارة المعرفة، وعدم إدراك إدارة المكتبة لمتطلبات إدارة المعرفة قد احتلتا المرتبتين الثانية والثالثة على التوالي.

ومن المعلوم أن توالي تعيين مديرين من غير المتخصصين في المكتبات الجامعية الحكومية قد أدى في بعض الأحيان إلى إرباكات وتشويشات في عمليات اتخاذ القرارات وبخاصة فيما يتعلق بالعاملين وحاجاتهم ونموهم المهني ودرجة استقرارهم في العمل، مما أدى إلى هجرة بعضهم إلى دول الخليج العربي أو استقالة بعضهم الآخر وانتقاله إلى مكتبات أخرى. إن هجرة بعض العقول من ذوي الخبرة والكفاية الحاملة للمعرفة المتخصصة سيؤدي إلى ضعف قدرة المكتبات مجتمع الدراسة على المنافسة في بيئة متغيرة وتنافسية.

ويبين الجدول ( 30 ) أن هناك أربع صعوبات ومعيقات قد احتلت المراتب الأربع الأولى في تقدير العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن، وهي: ضعف القوانين والتشريعات الداعمة لبرامج تدريب العاملين في المكتبة، وضعف الدعم الإداري في الجامعة لإدارة المعرفة، وعدم إدراك إدارة المكتبة لمتطلبات إدارة المعرفة، وعدم ملاءمة المناخ التنظيمي السائد لتطبيق إدارة المعرفة. وقد تفسر هذه النتيجة في ضوء أن الأنظمة والقوانين والتشريعات المعمول بها في الجامعات الحكومية في الأردن والتي تعتبر المكتبات جزءا من كينونتها لا زالت تعاني من ضعف وقصور فيما يتعلق بدعم عمليات التدريب بشكل عام والتدريب على إدارة المعرفة بشكل خاص، فالقوانين الضابطة لأنشطة المعرفة وإدارتها لا زالت غير موجودة أو في طور التطوير.

ويجد المتفحص لهذه الصعوبات والمعيقات أنها تتعلق بقصورات مهمة تحد من دور المكتبة الجامعية في إنجاح برامج إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية في الأردن، وتتمحور هذه القصورات حول ثلاث أمور هي: ضعف القوانين والتشريعات الداعمة لبرامج تدريب العاملين في المكتبة، وإدارة الجامعة والمكتبة، والمناخ التنظيمي السائد، وتعد هذه الأمور الثلاثة من المكونات الأساسية لتطوير البنية التحتية لإدارة المعرفة؛ وعليه لا بد من تطوير القوانين والتشريعات وبما يتلاءم مع التطورات والمستجدات الحاصلة، وبما يتلاءم أيضاً مع متطلبات إدارة المعرفة، كما لا بد

من تطوير وعي إدارات الجامعات والمكتبات مجتمع الدراسة بالمعرفة وأهمية إدارتها وما يتطلبه ذلك من إدارة وقيادة فاعلتين، وبما ينعكس إيجاباً على المناخ التنظيمي السائد.

ومن المعلوم أن للمناخ التنظيمي السائد الداعم لإدارة المعرفة علاقة وثيقة بالثقافة التنظيمية السائدة، والتي يجب أن تكون داعمة لإدارة المعرفة وبرامجها، ومعززة ومساندة لبناء المعرفة وتشاركها بين الأفراد. وتتعلق هذه الثقافة بطبيعة وعي الإدارة والعاملين وإدراكهم بأهمية المعرفة وإدارتها، ودرجة دعمهم لبرامجها، مما ينتج عنه ثقافة مبنية على أسس شأنها بناء المعرفة وإدارتها، وأهم هذه الأسس: الثقة، والثقافة الجماعية، والرؤية المشتركة، والتفتح الذهني على البيئتين الداخلية والخارجية، والاتصال المفتوح، وهذا ما يعرف بتشاركية المعرفة وتشابك الأدمغة.

ويجد المتفحص للجدول ( 30 ) أيضاً أن هذه الصعوبات والمعيقات التي تواجه برامج تدريب أفراد مجتمع الدراسة هي صعوبات إدارية في الغالب، الأمر الذي يؤكده تقدير أفراد مجتمع الدراسة للصعوبة رقم ( 10 ) والتي حصلت على درجة أدنى متوسط حسابي ( 2.64 )، وانحراف معياري ( 1.48 )، وبدرجة تقدير متوسطة، والتي تنص على **" عدم الرغبة لدي في التدريب "**. كما جاءت لتؤكد أيضاً الرغبة الأكيدة والحاجة الكبيرة لدى أفراد مجتمع الدراسة إلى التدرب على إدارة المعرفة ومتطلباتها، لإدراكهم أهمية المعرفة وإدارتها، وانعكاساتها الإيجابية والتي تمكن المكتبة الجامعية من القيام بوظائفها على النحو الأمثل وتحقيق أهدافها الموضوعية.

وهنا لا بد من تأهيل الكوادر البشرية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن تأهيلاً علمياً وفنياً وتقنياً، وتنمية قدراتها للتعامل الأمثل مع المعرفة ومصادرها وتنظيمها وإدارتها، وتطوير خدماتها، الأمر الذي يتطلب تنظيم برامج تدريبية متخصصة في هذا المجال للعاملين في المكتبات المقصودة، إذ يهدف التدريب المنظم إلى: رفع روحهم المعنوية، نتيجة زيادة إلمامهم بالنواحي الجديدة في العمل، وزيادة ثقتهم بأنفسهم، نتيجة لزيادة قدرتهم على أداء الأعمال بالكفاءة المطلوبة، وعلى الإستزادة بخبرات ومهارات جديدة تساعدهم على الإرتقاء بعملهم الحالي، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم عنه وانتمائهم له.

## الاستنتاجات:

في ضوء تحليل نتائج الدراسة ، تم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن بناءً على متطلبات إدارة المعرفة مرتبة تنازلياً من وجهة نظرهم ( جدول 31 ).

**الجدول 31. قائمة بالاحتياجات التدريبية للعاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن بناء على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم، مرتبة تنازليا**

| الكفايات | درجة الحاجة |
|---|---|
| **أولاً. المهارات الإنسانية** | |
| العمل من خلال فرق العمل | كبيرة |
| فهم تكتيكات وجهات نظر الآخرين | كبيرة |
| الفهم المشترك والثقة المتبادلة مع جمهور المستفيدين | كبيرة |
| إتقان لغة أجنبية أو أكثر | كبيرة |
| مهارات الدعم الجماعي ( تشبيك الأدمغة والمشاركة بالمعرفة ) | كبيرة |
| تجسيد ثقافة التعايش داخل المكتبة | كبيرة |
| تشخيص النقاط الحرجة ( نقاط الضعف ) في الإنجاز باعتماد المقارنة مع المكتبات الجامعية الأخرى | كبيرة |
| **ثانياً. المهارات الإدارية** | |
| تحديد أهداف المكتبة وصياغتها في ضوء التغيرات المعرفية السريعة | كبيرة |
| إتقان مهارات الإتصال الإفتراضية ( الإلكترونية ) | كبيرة |
| إعداد الميزانيات التقديرية لإعداد خطة عمل إدارة المعرفة | كبيرة |
| المقدرة على إدارة التغيير والتغير الذاتي | كبيرة |
| تعلم نظم مساندة القرارات المعتمدة على المعرفة | كبيرة |
| المقدرة على إدارة الأزمات والمخاطر والتهديدات الخاصة بالمعرفة | كبيرة |
| المقدرة على إدارة الصراع ( الصراع الوظيفي ) | كبيرة |
| المقدرة على تحمل مسؤوليات التفويض الإداري | كبيرة |
| المشاركة في إعداد الهياكل التنظيمية الحديثة التي تتماشى مع البيئة المعرفية المتغيرة | كبيرة |
| المقدرة على إدارة الوقت اللازم للقيام بالأنشطة المعرفية المخطط لها | كبيرة |
| **ثالثاً. المهارات الفنية** | |

| | |
|---|---|
| التنقيب عن البيانات ( Data Mining ) | كبيرة |
| بناء سياسة تنمية مصادر المعلومات | كبيرة |
| تسويق الخدمات المعرفية والمعلوماتية | كبيرة |
| بناء سياسة تقييم مصادر المعرفة وتنقيتها | كبيرة |
| التعامل مع مصادر المعلومات وفق تسجيلة مارك 21 العالمية ( MARC 21 ) | كبيرة |
| التعامل مع خطط تصنيف مصادر المعرفة ( ديوي العشري، الكونجرس، إلخ. ) بكفاءة عالية | كبيرة |
| التعامل مع التشريعات والقوانين الخاصة بالملكية الفكرية وحقوق المؤلفين | كبيرة |
| تحديد المصادر المعرفية حسب أهميتها للمستفيدين | كبيرة |
| إستخدام المكانز بكفاءة عالية | كبيرة |
| التحليل الموضوعي لمصادر المعرفة | كبيرة |

**تابع الجدول 31. قائمة بالاحتياجات التدريبية للعاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن بناء على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم، مرتبة تنازليا**

| الكفايات | درجة الحاجة |
|---|---|
| **ثالثاً. المهارات الفنية** | |
| المعالجة الفنية لمصادر المعرفة ( الإلكترونية والمطبوعة ) | كبيرة |
| تطوير إستراتيجيات لإسترجاع مصادر المعرفة | كبيرة |
| إتقان أساليب تخزين المعرفة | كبيرة |
| **رابعاً. مهارات الإبداع والإبتكار** | |
| التفكير المستقبلي لاكتشاف آفاق المعرفة المطلوبة | كبيرة |
| التفكير الإبتكاري المنظم للتعامل مع المعرفة | كبيرة |
| إدارة الإبداع | كبيرة |
| تطوير رؤية جديدة للمعرفة | كبيرة |
| التعامل مع المواقف والأحداث الجديدة التي تثيرها إدارة المعرفة | كبيرة |
| حل المشكلات المعرفية بطريقة إبداعية غير مألوفه | كبيرة |
| إحداث التغيير المطلوب في بيئة العمل المعرفي | كبيرة |
| التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية للمعرفة | كبيرة |
| تحديد البدائل الممكنة والمتوقعة لإنجاز العمل | كبيرة |
| تطوير ممارسات وآليات جديدة في العمل المعرفي | كبيرة |
| **خامساً. المهارات التكنولوجية** | |
| التعامل مع تكنولوجيا المعلومات ( نظمها وبرمجياتها ) | كبيرة |
| التعامل مع شبكات المعلومات ( الإنترنت ) | كبيرة |
| التعامل مع قواعد البيانات | كبيرة |
| البحث بالإتصال المباشر ( Online ) ( إتقان استراتيجيات البحث ) | كبيرة |
| التعامل مع البريد الإلكتروني | كبيرة |
| المقدرة على النشر الإلكتروني للمعرفة | كبيرة |
| التعامل مع النظم الخبيرة | كبيرة |
| تقديم خدمات المعلومات عن بُعد | كبيرة |
| التعامل مع نظم التعاون المتزامن ( بنفس الوقت ) مع الآخرين | كبيرة |
| التعامل مع نظم الذكاء الإصطناعي في عمليات إدارة المعرفة | كبيرة |
| الإجتماعات الإلكترونية | متوسطة |
| **سادساً. مهارات عمليات إدارة المعرفة** | |
| تحديد المخاطر التي تهدد المعرفة وطرق تجنبها | كبيرة |

| | |
|---|---|
| إعداد نماذج عمليات المعرفة المختلفة ( وضع أنموذج يوضح كل عملية ) | كبيرة |
| تحليل عناصر المعرفة وإعادة تركيبها( تذويب العناصر المعرفية وإعادة هيكلتها ) | كبيرة |
| إعداد خرائط المعرفة | كبيرة |
| تقدير حاجات المستفيدين المعرفية | كبيرة |
| تنمية مصادر المعرفة وفق حاجات المستفيدين | كبيرة |
| طرق تقييم المعرفة | كبيرة |
| تحديد الأشخاص الحاملين للمعرفة ومواقعهم | كبيرة |
| التخطيط لإدارة المعرفة | كبيرة |
| إدامة المعرفة ( تنقيح المعرفة ومراجعتها وتنميتها وتعديلها ) | كبيرة |

**تابع الجدول 31.قائمة بالاحتياجات التدريبية للعاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن بناء على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم، مرتبة تنازليا:**

| الكفايات | درجة الحاجة |
|---|---|
| **سادساً. مهارات عمليات إدارة المعرفة** | |
| نشر الوعي المعرفي لدى الآخرين | كبيرة |
| تشخيص المعرفة ( تحديد المعرفة المتوافرة وتلك المطلوبة ) | كبيرة |
| تطوير استراتيجية إدارة المعرفة | كبيرة |

## التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

1. إيلاء التدريب المستمر للعاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن وإكسابهم المهارات اللازمة لإدارة المعرفة أهمية خاصة؛ وذلك بغرض قيام هذه المكتبات بدورها الفاعل في إنجاح برامج إدارة المعرفة بالجامعات التابعة لها.
2. ضرورة الاهتمام بتدريب غير المتخصصين في علم المكتبات والمعلومات العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن وإكسابهم المهارات اللازمة لإدارة المعرفة وبخاصة تلك المتعلقة بالمهارات التكنولوجية، ومهارات عمليات إدارة المعرفة، والمهارات الفنية، ومهارات الإبداع والإبتكار، مما يساعدهم على مقابلة متطلبات إدارة المعرفة والقيام بعملهم على أفضل وجه.
3. ضرورة الاهتمام بتدريب العاملين ممن يحملون مؤهلاً علمياً أقل من البكالوريوس في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن، وإكسابهم المهارات اللازمة لإدارة المعرفة وبخاصة المهارات الفنية، ومهارات عمليات إدارة المعرفة، مما يساعدهم على مقابلة متطلبات إدارة المعرفة، والقيام بعملهم في المستقبل على أفضل وجه.
4. ضرورة الاهتمام بتدريب العاملين ممن يمتلكون خبرة أقل من عشر سنوات في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن، وإكسابهم المهارات اللازمة لإدارة المعرفة وبخاصة المهارات االتكنولوجية، ومهارات عمليات إدارة المعرفة، والمهارات الفنية، والمهارات الإدارية، مما يساعدهم على مقابلة متطلبات إدارة المعرفة، والقيام بعملهم في المستقبل على أفضل وجه.
5. زيادة وعي إدارات المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن بأهمية المعرفة وإدارتها ودورهم في دعم برامجها وإنجاحها، وذلك من خلال عقد المحاضرات والندوات وورش العمل والدورات التدريبية اللازمة لذلك.

6. تـذليل المعيقـات والصـعوبات التـي تواجـه بـرامج تـدريب العـاملين فـي المكتبـات الجامعيـة الحكوميـة فـي الأردن ومحاولـة إزالتهـا، بتطـوير القـوانين والأنظمـة الحاكمـة، وتطـوير دعـم الإدارة العليا لبرامج إدارة المعرفة، وتوعية إدارات المكتبات الجامعية الحكوميـة فـي الأردن، وإيجاد المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق برامج إدارة المعرفة.
7. تعديل القوانين والتشريعات المعمول بها في الجامعات الحكومية وذلك بمنح الحوافز المعنويـة والماديـة للعـاملين فـي مكتباتهـا المتفـوقين معرفيـا، وتشـجيع العـاملين الآخـرين علـى إكتسـاب المعرفـة وتوظيفهـا ونشـرها، لنشـر جميـع أشـكال الإنجـاز المهنـي علـى المسـتوى الـوطني والعربي.
8. ضـرورة الاهتمـام والأخـذ بمفهـوم الاحتياجـات التدريبيـة للعـاملين فـي المكتبـات الجامعيـة الحكومية في الأردن، واستخدام الأساليب والطرق المنهجية والأسس العلميـة لتحديـدها، وبنـاء البـرامج التدريبيـة الفعالـة بنـاءً علـى هـذه الاحتياجـات والإبتعـاد عـن الآراء والإجتهـادات الشخصية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.
9. إجـراء دراسـات أخـرى حـول إدارة المعرفـة ودور المكتبـات الجامعيـة الخاصـة فـي الأردن وتقدير الاحتياجات التدريبية لعامليها بناءً على متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم، إذ لا يوجد هناك أي دراسة تناولت هذا الموضوع.

## المصادر والمراجع العربية


- أبو الجزر، أماني طلعت إبراهيم ( 2005 ). **مشروع مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية**. أطروحة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- أبو زيد، أحمد، ( اكتوبر 2003 ). المعرفة... صناعة المستقبل. **مجلة العربي**، 1 ( 539 ): 20 – 23.

- إبراهيم، خالد حسين، ( ديسمبر 2006 ). تقدير الإحتياجات التدريبية لأمناء المكتبات العامة المصرية: دراسة تحليلية للطرق التقليدية وإمكانيات تطبيق طرق حديثة. **مجلة العربية 3000**، 6 ( 4 ): 11 – 48.

- الأحمدي، عمار ياسين، ( 2003 ). **مباديء علم الاقتصاد**. القاهرة: مؤسسة طيبة.

- الإسكوا، اللجنة الإقتصادية والإجتماعية لغربي آسيا، ( 2003 ). **مبادرة المحتوى العربية**. نيويورك: الإسكوا.

- الاسكوا، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، ( 2001 – 2002 ). **مسح التطورات الاقتصادية والاجتماعية في منطقة الاسكوا**. نيويورك: الإسكوا.

- البادي، وليد بن علي بن سالم، ( 2006 ). **تقييم دور المكتبات الجامعية في إدارة المعرفة في بيئاتها التعليمية: المكتبة الرئيسية بجامعة السلطان قابوس أنموذجا من وجهة نظر طلبة كلية الآداب والعلوم الإجتماعية**. المؤتمر الثالث عشر لجمعية المكتبات والمعلومات المتخصصة، المنامة.

- باصقر، محمد بن أحمد، ( يناير 1428هـ / 2007 م ). القوى البشرية في المكتبات الجامعية السعودية. **مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية**، 13 ( 1 ). متوافر على الموقع الإلكتروني: **http://www.kfnl.gov.sa/idarat/KFNL_JOURNAL/KFNL_JOURNA L**

- البديري، ظافر أبو القاسم ، ( يناير 2005 ). تأثير التكنولوجيا الحديثة في إعداد العاملين لمهن المعلومات. **مجلة المكتبات والمعلومات العربية**، 25 ( 1 ): 79 – 88.

- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والصندوق العربي للإنماء الإقتصادي والإجتماعي( 2003 ). تقرير التنمية الإنسانية العربية: **نحو إقامة مجتمع المعرفة**. نيويورك: المكتب الإقليمي للدول العربية.

- بومعرافي، بهجة مكي، ( أكتوبر، نوفمبر 2002 ). تأهيل أخصائيي المعلومات والمكتبات في دولة الإمارات بين الحاجة والطموح. **مجلة عالم الكتب**، 24 ( 1 – 2 ): 64 – 72.

- التركماني، عبدالله، ( 2006 ). الانسان المعاصر وتحديات مجتمع المعرفة. **مجلة الرأي** ( ورقة قدمت في ندوة الانسان المعاصر والتحديات الراهنة **).** تونس: دار الثقافة، متوافرعلى الموقع الألكتروني :
**http://www.arraee.com/modules.php?name=News&file=print&sid=16455**

- التركماني، عبدالله، ( شباط ،2007 ). مجتمع المعرفة وابعاده في العالم العربي. مجلة العلوم الاجتماعية. متوافرعلى الموقع الألكتروني :
**http://swmsa.com/modules.php?name=News&file=articl&sid=646**

- توفيق، عبد الرحمن، ( 2004 ). الإدارة بالمعرفة: تغيير ما لا يمكن تغييره. القاهره: دار غريب.

- جامعة الملك عبدالعزيز. مجلس البحث العلمي ، 1425 هـ. مجتمع المعرفة العربي ودوره في التنمية. جدة: مجلس البحث العلمي.

- حجازي، هيثم علي، ( 2005 ). إدارة المعرفة: مدخل نظري. عمان: الأهلية.

- حسن، منال صبحي عبدالكريم، ( 2008 ). استراتيجية إدارية تربوية مقترحة لزيادة القيمة المضافة باستخدام إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان، أطروحة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.

- الحوراني، سناء عبد الكريم ابراهيم، ( 2007 ). تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في ضوء مفاهيم الإدارة الاستراتيجية الحديثة وتقنياتها لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين في الأردن، أطروحة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- خصاونه، سامي عبد الله، ( 2006 ). جامعة المستقبل في الأردن: آراء وأفكار ومقترحات. متوافر على الموقع الإلكتروني:
http://www.ju.edu.jo/publication/culture/future.html

- خصاونه، سهام محمود، ( 2003 ). دراسة تحليلية للأنماط المعرفية السائدة في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بأنماط المنظمة، أطروحة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- خضر، محسن، ( 2007 ). مجتمع المعرفة العربي: عوائقه، وآماله. مجلة أفكار. متوافر على الموقع الألكتروني:http://www.afkaronline.org

- الخضيري، محسن أحمد، ( 2001 ). إقتصاد المعرفة. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- خلف، فليح حسن، ( 2007 ) . إقتصاد المعرفة. إربد: عالم الكتب الحديث.

- داود، جمال سليمان، ( 2004 ). المعرفة العربية والتنمية. مجلة الرابطة، 4 ( 3 – 4 ): 33 – 42.

- درة، عبد الباري إبراهيم، ( 2003 ) . تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- درة، عبد الهادي، ( 1991 ). التدريب: مفهومه و مدخل نظمي له. مجلة رسالة المعلم، 2 ( 1 – 2 ): 8- 18.

- دركر، بيتر، ( 2001 ). مجتمع ما بعد الرأسمالية، ترجمة المعيوف، صلاح بن معاذ. الرياض: معهد الإدارة العامة.

- دركر، بيتر، ( 1995 ). الإدارة للمستقبل: التسعينات و ما بعدها. ترجمة، صليب بطرس. القاهرة: الدار الدولية.

- الدوري، زكريا والعزاوي، بشرى هاشم، ( 2004 ). إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي. بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع " إدار المعرفة في العالم العربي "، جامعة الزيتونة، عمان، 26 – 28 نيسان 2004.

- دياب، محمد، ( مايو 2004 ). اقتصاد المعرفة: أين نحن منه؟. مجلة العربي، 546 ( 26 – 30 ): 26 – 40.

- الربيعي، سعيد بن حمد، ( 2008 ). التعليم العالي في عصر المعرفة: التغيرات والتحديات وآفاق المستقبل. عمان: دار الشروق.

- رزوقي، نعيمة حسن جبر، ( رجب – ذو الحجة 2004 / 2004 ). الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة و إدارتها. مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، 10 ( 2 ): 105 - 123. متوافر على الموقع الإلكتروني :
  **http://www.kfnl.gov.sa/idarat/KFNL_JOURNAL/KFNL_JOURNA L**

- رزوقي، نعيمة حسن جبر، ( رجب – ذو الحجة 2003 / 2004 ). رؤية مستقبلية لدور إختصاصيي المعلومات في إدارة المعرفة. مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، 9 ( 2 ): 155 - 183. متوافر على الموقع الإلكتروني:
  **http://www.kfnl.gov.sa/idarat/KFNL_JOURNAL/KFNL_JOURNA L**
- الرفاعي، غالب عوض وياسين، سعد غالب ( 2004 ). دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الإئتمان. بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع " إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة، عمان، 26 – 28 نيسان 2004.

- الزيادات، محمد عواد أحمد، ( 2008 ). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. عمان: دار صفاء.

- السالم، مؤيد و صالح، محمد، ( 2002 ). العلاقة بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارستهم في المنظمات الصناعية الصغيرة: دراسة ميدانية. مجلة دراسات، 29 ( 2 ): 216 – 246.

- السامرائي، إيمان فاضل وقنديلجي، عامر إبراهيم، ( 2002 ). تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها. عمان: الوراق.

- السامرائي، سلوى، ( 2004 ). رؤيا تشخيصية للمجتمع المعرفي في ظل اقتصاد المعرفة. بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع " إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة، عمان، 26 – 28 نيسان 2004.

- الشريعي، طارق عبد الفتاح، ( 2006 ). مباديء علم الاقتصاد. الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.

- شهاب، إبراهيم، ( 1998 ). معجم مصطلحات الإدارة العامة. بيروت: مؤسسة الرسالة.

- الشهري، منصور بن علي، ( 2005 ). التعليم عن بعد أسلوب للتطوير المهني لاختصاصيي المكتبات والمعلومات في المكتبات الأكاديمية. متوافر على الموقع الإلكتروني: **www.pdffactory.com**

- صالح، محمد فالح، ( 2004 ). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الحامد.

- صبري، هالة أحمد، ( 2004 ). العرب و المعرفة و المستقبل. بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع " إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة، عمان، 26 – 28 نيسان 2004.

- طاشكندي، عباس صالح، ( ديسمبر 1985 ). القوى البشرية العاملة في المكتبات ومراكز المعلومات في المملكة. مجلة عالم الكتب، 6 ( 4 ): 466 – 480.

- العتيبي، صبحي جبر، ( 2005 ). تطور الفكر والأساليب في الإدارة. عمان: دار الحامد.
- عجاج، فهد، ( 2001 ). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظة القريات من وجهة نظر المديرين أنفسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

- العسافين، عيسى عيسى، ( 2001 ). المعلومات وصناعة النشر مع إشارة خاصة للواقع السوري. دمشق: دار الفكر.

- العلي، عبد الستار وقنديلجي، عامر والعمري، غسان، ( 2006 ). المدخل إلى إدارة المعرفة. عمان: دار المسيرة.

- علي، نبيل ، ( آب 2007 ). اقامة مجتمع المعرفة كمحور للنهضة. مجلة المستقبل العربي ( 342 ): 26 – 37 .

- عليان، ربحي مصطفى، ( 2008 ). إدارة المعرفة. عمان: دار صفاء.

- عليان، ربحي مصطفى والنجداوي، أمين، ( 2005 ). مبادئ إدارة المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء.

- عمار، حامد، ( 2000 ). مواجهة العولمة في التعليم و الثقافة. القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب.

- العودات، أحمد، ( 2003 ). برنامج تدريب المدربين بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية، عمان: مؤسسة التدريب المهني، مركز المناهج ومصادر التعلم.

- الفريجات، خضيركاظم حمود، ( 2006 ). مفهوم و أهمية النشاط التدريبي وآفاقه الفعالة. بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الأول للتدريب وتنمية الموارد البشرية- رؤية مستقبلية"، الجامعة الهاشمية، عمان، 27 – 29 حزيران 2006.

- فريحات، عصام أحمد، ( 2006 ). إعداد القوى العاملة لمجتمع المعلومات. متوافر على الموقع الإلكتروني:
**http://www.informatics.gov.sa/lrc/readarticle.php?artical_id=15Monday,October, 2006.**

- قنديل، يوسف، ( 2000 ). المكتبات و مراكز المعلومات في الأردن: الواقع والتحديات. عمان: دار الفارس.

- الكبيسي، صلاح الدين، ( 2005 ). إدارة المعرفة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- كرماللي، سلطان، ( 2005 ). إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي. عمان: الأهلية.

- كليب، فضل جميل، ( آذار – حزيران 2005 ). إقتصاد المعلومات أساس لإقتصاد الأمم وتطورها. مجلة رسالة المكتبة، 40 ( 1، 2 ): 26 - 48.

- كليفور دل، جيمس، ( 2004 ). أصول علم الاقتصاد. بيروت: [ د. ن ].

- الكندي، نادية عبدالله، ( 2008 ). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط ، سلطنة عمان.

- الكيلاني، أنمار ويونس، عبد الرازق مصطفى، ( 1994 ). تقييم الحاجات الإدارية لمديري المكتبات الأكاديمية في الأردن. مجلة دراسات للعلوم التربوية، 21 ( 4 ): 299 – 318.

- المالكي، عبد الله بن محمد، ( فبراير، 2003 ). اقتصاد المعرفة. مقال منشور على موقع الجزيرة السعودية. العدد الإلكتروني 11101، متوافر على الموقع الإلكتروني: **www.Al-jazeera.com.**

- متولي، ناريمان اسماعيل، ( ابريل 2001 ). الإتجاهات الحديثة في تأهيل العاملين في مجال المكتبات والمعلومات. مجلة المكتبات والمعلومات العربية، 21 ( 2 ): 40 – 86.

- متولي، ناريمان اسماعيل، ( 1990 ). اقتصاد المعلومات. الاسكندرية: المكتبة الاكاديمية.

- المجارحة، محمد سليمان سالم، ( 1995 ). الإحتياجات التدريبية للمعلمين المشرفين على المكتبات المدرسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن كما يراها المعلمون أنفسهم والمديرون، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- محجوب، بسمان فيصل ( 2004 ). عمليات إدارة المعرفة- مدخل للتحول إلى جامعة رقمية. بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع " إدارة المعرفة في العالم العربي "، جامعة الزيتونة، عمان، 26 – 28 نيسان 2004.

- المطاعني، علي بن حمد بن علي، ( 2008 ). تصميم أنموذج لإدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان، أطروحة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- مطر، عبداللطيف محمود، ( 2007 ). ادارة المعرفة والمعلومات .عمان: دار كنوز المعرفة.

- الملكاوي، إبراهيم الخلوف، ( 2007 ). إدارة المعرفة: الممارسات و المفاهيم. عمان: الوراق.

- المومني، حسان عبد مفلح( 2005 ). إتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة في الأردن، أطروحة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الأردنية،عمان، الأردن.

- النائلي، مصطفى، ( 2001 ). الاحتياجات التدريبية. ندوة لصالح مصرف ليبيا، 25 - 27 / 12 / 2001.[ طرابلس ؟ ]: جامعة قاريونس.

- النجار، فريد، ( 2005 ). اعادة هندسة العمليات وهيكلة الشركات للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة. القاهرة: دار النصر.

- نجم، نجم عبود( 2005 ). إدارة المعرفة: المفاهيم والأستراتيجيات والعمليات. عمان: الوراق.

- نجم، نجم عبود، ( 2008 ). إدارة المعرفة: المفاهيم والأستراتيجيات والعمليات. ( ط2 ). عمان: الوراق.
- نخلة، خليل، وآخرون، ( 2005 ). خطة عمل إستراتيجية لتطوير التعليم العالي في فلسطين. عمان: دار المناهج.
- الهادي، محمد محمد، ( 1993 ). التطورات الحديثة لنظم المعلومات المبنية على الكمبيوتر. القاهرة: دار الشروق.
- الهاشمي ، عبدالرحمن والعزاوي ، فائزة محمد، ( 2007 ). المنهج والاقتصاد المعرفي. عمان: دار المسيرة.
- همشري، عمر أحمد ( 2001 ). الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات.عمان: دار صفاء.
- همشري، عمر أحمد، ( 2008 ). مدخل إلى علم المكتبات والمعلومات. عمان: دار صفاء.
- همشري، عمر أحمد وعليان، ربحي مصطفى، ( 1997 ). المرجع في علم المكتبات والمعلومات. عمان: دار الشروق.
- همشري، عمر أحمد، ( 2009 ). المكتبة ومهارات استخدامها. عمان: دار صفاء.
- وزارة التعليم العالي و البحث العلمي الأردنية، ( 2008 )، متوافر على الموقع الالكتروني: **http://www.ahu.edu.jo/law/laws/he_law.doc**
- الوردي، زكي حسين و المالكي، مجبل لازم ( 2002 ). المعلومات والمجتمع. عمان: الوراق.
- ياسين، سعد، ( 2007 ). إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات. عمان: دار المناهج.


## المصادر والمراجع الأجنبية


- Brown, J. . ( 2002 ). Training Needs Assessment A must for Development an Effective Training Program. **Public Personnel Management.** 13 ( 4 ): 569 – 579.
- Coukos-Semmel, Eleni Dianne. ( 2002 ). **Knowledge Management: Processes and Strategies Used in United States Research Universities.** Unpublished Dissertation, Florida Atlantic University, USA.

- Cullen, J. B. and Parboteeah, K. P. ( 2005 **). Multinational Management.** New York : McGraw Hill.

- Davenport. T. H., and Prusak, L. . ( 1997 ). **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**. Cambridge, M. A. : Harvard Business School Press.

- Fowler, Rena Kathleen. ( Apr 1997 ). **The University Library as Learning Organization for Innovation.** Unpublished PhD Thesis, University of Michigan, Michigan, U.S.A. Available at: **http://proquest.Umi.com?did=736725651&sid=1&Fmt=2&clientId=75089&RQT=309&VName=PQD**

- Garrey, Bob and Williamson, B. . ( 2002 ). **Beyond Knowledge Management.** Harlow: Prentice Hall.

- Holsapple, C. and Singh, M. ( 2001 )**. The Knowledge Management Value Chain Model: Activities for Competitiveness. Expert**.

- Systems With Application. Vol. 20. New York : McGraw Hill.

- Julta, Dawn and Feindel, Steven and Bodorik, A. . ( 2003 ). KM Infrastructure and Electronic Services with Innovation Diffusion Characteristics for Community Economic Development, **Electronic Journal of Knowledge Management,** 1 ( 2 ): 8 – 20.

- Kirkpatrick, Teresa E. . ( January 1998 ). The Training of Academic Library Staff on Information Technology within the Libraries of the Minnesota State Colleges and Universities. **College & Research Libraries**. ( 51 – 59 ). Available at: **http://www.ala.org/ala/acrl/acrlpubs/crljournal/backissues1998b/january98/kirkpatrick.pdf**

- Kogul, B & Zander, U. . ( 1992 ). Knowledge of the Firm: Combinative Capabilities and the Replication of Technology. **Organization Science,** 3 ( 2 ): 383 – 397.

- Maponya, Pearl M. . ( 2004 ). **Knowledge Management Practices in Academic Libraries: A case Study of the University of Natal, Pietermaritzburg Library.** Available at: **maponyap@ukzn.ac.za**

- Marquardt, Michael J., ( 2002 ). **Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning.** New York.: Davis – Black.

- McFadyen, Margaret Ann. ( 2001 ). **The Impacts of Knowledge-Based Resources Routines on the Amount and Value of Knowledge: A knowledge Creation Model.** Unpublished Dissertation, Texas A&M University, Texas: USA.

- Nonaka, I. and Konno N. . ( Spring, 1998 ). The Concept of “ Ba “: Building Foundation for Knowledge Creating California **Management Review**, 40 ( 3 ): 41 – 89.

- Oliver, Gary R. . ( 2003 ). Towards Understanding KM Practices in the Academic Environment: The Shoemaker’s Paradox. **Electronic Journal of Knowledge Management,** 1 ( 2 ): 13 –33.

- Rastogi, P. N. . ( 2000 ). Knowledge Management and Intellectual Capital- The New Virtuous Reality of Competitiveness**. Human System Management**, 19 ( 3 ): 21 - 43.

- Seeley, Chuck and Dietrick, Bill. ( 2000 ). Crafting A Knowledge Management Strategy. **Knowledge Management Review**, 13 ( 1 ): 17 - 37.
- Snowden, D. . ( 2000 ). A Framework for Creating a Sustainable Knowledge Management Program. **In The Knowledge Management Yearbook 1999 – 2000**, New York: 52 – 64.

- Spratt, Christine & Weaver, Debbi. ( 2003 ). **Online Pedagogy and the Challenges for Academic Staff Development**. Sydney: Center for Learning & Technical Support, Monash University. Available at: **Christine.Spratt@celt.monash.edu.au**

- Stenmark, D. . ( 2001 ). Leverage Tacit Organization Knowledge. **Journal of Management Information Systems**, 17 ( 1 ): 9 – 24.

- Sveiby, Karl. ( 1997 ). **The New Organization Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets**. Frankfurt : Berrett – Koehler

- Sverlinger, P.M. . ( 2003 ). **Managing Knowledge in Professional Service Organizations**. Goteborg, Sweden: Chalmers University of Technology.

- Thorngate, W. . ( 1996 ). **Measuring the Impact of Information on Development**. Antario: International Development Research Center.

- Tuyean, N. T. . ( 2003 ). **Vietnamese Higher Education and the Knowledge Based Economy**. Available at: **WWW.hemueco.edu.Vn/teptkt/English/2003.Htm**

- White, Tatiana. ( August 2004 ). World Library and Information Congress: 70th IFLA General Conference and Council. Buenos Aires, Argentina. **Knowledge Management in an Academic Library: Based on the Case Study " KM within OULS ".** Available at: **http://www.ifla.org/IV/ifla69/prog03.htm**

- Wick, Corey. ( November 2000 ). Knowledge Management and Leadership Opportunities for Technical Communicators. **Technical Communication**. 47 ( 4 ): 18 - 28.

- Woo, Mei Wa Esther.( April 2006 ) . **Comparative Study of Staff Development in Academic Libraries of Mainland China and Hong Kong**. Asia- Pacific Conference on Library & Information Education & Practice ( A-LIEP ), Singapore.

- Younis, A. .( 1982 ). Manpower Shortage and Education for Librarianship in Jordan. **Library Information Review**, ( 14 ): 417 – 425.




## الملاحــق

**ملحق رقم ( 1 )**

الاستبانة

الفاضل / الفاضلة ........................................ المحترم / المحترمة.

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته.

تتعلق الاستبانة المرفقة بدراسة عن " **تقدير الاحتياجات التدريبية للعاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن بناء على متطلبات إدارة المعرفة كما يراها العاملون أنفسهم.** " لتقدم استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علم المكتبات والمعلومات من كلية العلوم التربوية في الجامعة الأردنية.

يرجى تعاونكم في تعبئة هذه الاستبانة بصدق وموضوعية، لما في ذلك من أهمية بحثية كبيرة، علما بأن المعلومات التي تقدمونها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي.

ولكم جزيل الشكر والتقدير.

الباحث: شادي رسلان أحمد
قسم علم المكتبات والمعلومات
كلية العلوم التربوية
الجامعة الأردنية

- **مفهوم إدارة المعرفة**: جهد جماعي مخطط ومنظم يهدف إلى تنمية واستثمار رأس المال الفكري في المنظمة من خلال الحصول على المعرفة من مصادرها المختلفة، وتصنيفها ونشرها بين العاملين للتوصل إلى معرفة جديدة تسهم في رفع مستوى الأداء في المنظمة.
- **الذكاء الإصطناعي**: دراسة القدرات الفكرية من خلال استعمال النماذج الحاسوبية الذي يهتم بطريقة محاكاة تفكير للإنسان.
- **النظم الخبيرة**: أحد تطبيقات علم الذكاء الإصطناعي الذي يهدف إلى نقل الذكاء البشري إلى نظم الحواسيب عن طريق تصميم البرمجيات وأجهزة الحاسبات التى تحاكي سلوك البشر وتفكيرهم .

**القسم الأول: المعلومات الشخصية**

- **الجنس :**

**ذكر** **2. أنثى**

- **المؤهل العلمي :**

**1. ثانوية عامة** **2. دبلوم كلية مجتمع** **3. بكالوريوس**

**4. دبلوم عالي** **5. ماجستير** **6. دكتوراة**

- **دائرة العمل:**

1. الدائرة الفنية ( وتشمل تطبيقات الحاسوب ).
2. دائرة خدمات المعلومات.
3. الدائرة الإدارية.

- **التخصص الأكاديمي :**

1. علم المكتبات والمعلومات
2. تخصص آخر( أذكره من فضلك ) ...................................

- **سنوات الخبرة :**

1. ( 1 - 5 ) سنوات 2. ( 6 - 9 ) سنوات 3. ( 10 ) سنوات فأكثر

**القسم الثاني: فقرات الاستبانة**

يرجى وضع إشارة ( ✓ ) في الفراغ المناسب الذي يعبر عن وجهة نظرك:

| الرقم | الكفايات التي تحتاجها بناء على متطلبات إدارة المعرفة | درجة توافرها | | | درجة الحاجة إليها | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | كبيرة | متوسطة | قليلة | كبيرة | متوسطة | قليلة |
| **الرقم** | **المهارات التكنولوجية** | | | | | | |
| **1** | التعامل مع تكنولوجيا المعلومات ( نظمها وبرمجياتها ) | | | | | | |
| **2** | التعامل مع شبكات المعلومات ( الإنترنت ) | | | | | | |

| الرقم | الكفايات التي تحتاجها بناء على متطلبات إدارة المعرفة | درجة توافرها | | | درجة الحاجة إليها | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | كبيرة | متوسطة | قليلة | كبيرة | متوسطة | قليلة |
| 3 | التعامل مع قواعد البيانات | | | | | | |
| 4 | المقدرة على النشر الإلكتروني للمعرفة | | | | | | |
| 5 | البحث بالإتصال المباشر ( Online ) ( إتقان استراتيجيات البحث ) | | | | | | |
| 6 | التعامل مع النظم الخبيرة | | | | | | |
| 7 | التعامل مع نظم الذكاء الإصطناعي في عمليات إدارة المعرفة | | | | | | |
| 8 | تقديم خدمات المعلومات عن بُعد | | | | | | |
| 9 | التعامل مع نظم التعاون المتزامن ( بنفس الوقت ) مع الآخرين | | | | | | |
| 10 | الإجتماعات الإلكترونية | | | | | | |
| 11 | التعامل مع البريد الإلكتروني | | | | | | |
| | **مهارات عمليات إدارة المعرفة** | | | | | | |
| 1 | تشخيص المعرفة ( تحديد المعرفة المتوافرة وتلك المرغوبة ) | | | | | | |
| 2 | تحديد الأشخاص الحاملين للمعرفة و مواقعهم | | | | | | |
| 3 | التخطيط لإدارة المعرفة | | | | | | |
| 4 | تطوير استراتيجية إدارة المعرفة | | | | | | |
| 5 | إدامة المعرفة ( تنقيح المعرفة ومراجعتها وتنميتها و تعديلها ) | | | | | | |
| 6 | تحديد المخاطر التي تهدد المعرفة وطرق تجنبها | | | | | | |
| 7 | إعداد نماذج عمليات المعرفة المختلفة ( وضع أنموذج يوضح كل عملية ) | | | | | | |
| 8 | إعداد خرائط المعرفة | | | | | | |
| 9 | تحليل عناصر المعرفة وإعادة تركيبها ( تذويب العناصر المعرفية وإعادة هيكلتها ) | | | | | | |
| 10 | نشر الوعي المعرفي لدى الآخرين | | | | | | |
| 11 | تقدير حاجات المستفيدين المعرفية | | | | | | |

| الرقم | الكفايات التي تحتاجها بناء على متطلبات إدارة المعرفة | درجة توافرها | | | درجة الحاجة إليها | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | كبيرة | متوسطة | قليلة | كبيرة | متوسطة | قليلة |
| 12 | تنمية مصادر المعرفة وفق حاجات المستفيدين | | | | | | |
| 13 | طرق تقييم المعرفة | | | | | | |
| | **مهارات الإبداع و الإبتكار** | | | | | | |
| 1 | التعامل مع المواقف والأحداث الجديدة التي تثيرها إدارة المعرفة | | | | | | |
| 2 | تطوير رؤية جديدة للمعرفة | | | | | | |
| 3 | حل المشكلات المعرفية بطريقة إبداعية غير مألوفه | | | | | | |
| 4 | التفكير الإبتكاري المنظم للتعامل مع المعرفة | | | | | | |
| 5 | التفكيرالمستقبلي لاكتشاف آفاق المعرفة المطلوبة | | | | | | |
| 6 | إدارة الإبداع | | | | | | |
| 7 | تطوير ممارسات وآليات جديدة في العمل المعرفي | | | | | | |
| 8 | إحداث التغيير المطلوب في بيئة العمل المعرفي | | | | | | |
| 9 | تحديد البدائل الممكنة والمتوقعة لإنجاز العمل | | | | | | |
| 10 | التنبؤ بالإتجاهات المستقبلية للمعرفة | | | | | | |
| | **المهارات الفنية** | | | | | | |
| 1 | إتقان أساليب تخزين المعرفة | | | | | | |
| 2 | تحديد المصادر المعرفية حسب أهميتها للمستفيدين | | | | | | |
| 3 | بناء سياسة تنمية مصادر المعلومات | | | | | | |
| 4 | بناء سياسة تقييم مصادر المعرفة وتنقيتها | | | | | | |
| 5 | التحليل الموضوعي لمصادر المعرفة | | | | | | |
| 6 | التعامل مع خطط تصنيف مصادر المعرفة ( ديوي العشري، الكونجرس، إلخ. ) بكفاءة عالية | | | | | | |
| 7 | المعالجة الفنية لمصادر المعرفة ( الإلكترونية والمطبوعة ) | | | | | | |

| الرقم | الكفايات التي تحتاجها بناء على متطلبات إدارة المعرفة | درجة توافرها | | | درجة الحاجة إليها | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | كبيرة | متوسطة | قليلة | كبيرة | متوسطة | قليلة |
| 8 | إستخدام المكانز بكفاءة عالية | | | | | | |
| 9 | التعامل مع مصادر المعلومات وفق تسجيلة مارك 21 العالمية ( MARC 21 ) | | | | | | |
| 10 | التنقيب عن البيانات ( Data Mining ) | | | | | | |
| 11 | تطوير إستراتيجيات لإسترجاع مصادر المعرفة | | | | | | |
| 12 | التعامل مع التشريعات والقوانين الخاصة بالملكية الفكرية وحقوق المؤلفين | | | | | | |
| 13 | تسويق الخدمات المعرفية والمعلوماتية | | | | | | |
| | **المهارات الإدارية** | | | | | | |
| 1 | تحديد أهداف المكتبة وصياغتها في ضوء التغيرات المعرفية السريعة | | | | | | |
| 2 | إعداد الميزانيات التقديرية لإعداد خطة عمل إدارة المعرفة | | | | | | |
| 3 | تعلم نظم مساندة القرارات المعتمدة على المعرفة | | | | | | |
| 4 | إتقان مهارات الإتصال الإفتراضية ( الإلكترونية ) | | | | | | |
| 5 | المقدرة على إدارة التغير والتغيير الذاتي | | | | | | |
| 6 | المقدرة على إدارة الصراع ( الصراع الوظيفي ) | | | | | | |
| 7 | المقدرة على إدارة الأزمات والمخاطر والتهديدات الخاصة بالمعرفة | | | | | | |
| 8 | المقدرة على إدارة الوقت اللازم للقيام بالأنشطة المعرفية المخطط لها | | | | | | |
| 9 | المقدرة على تحمل مسؤوليات التفويض الإداري | | | | | | |
| 10 | المشاركة في إعداد الهياكل التنظيمية الحديثة التي تتماشى مع البيئة المعرفية المتغيرة | | | | | | |

| | المهارات الإنسانية | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | العمل من خلال فرق العمل | | | | | | |
| 2 | فهم تكتيكات وجهات نظر الآخرين | | | | | | |
| 3 | تجسيد ثقافة التعايش داخل المكتبة | | | | | | |
| 4 | إتقان لغة أجنبية أو أكثر | | | | | | |
| 5 | مهارات الدعم الجماعي ( تشبيك الأدمغة والمشاركة بالمعرفة ) | | | | | | |
| 6 | الفهم المشترك والثقة المتبادلة مع جمهور المستفيدين | | | | | | |
| 7 | تشخيص النقاط الحرجة ( نقاط الضعف ) في الإنجاز باعتماد المقارنة مع المكتبات الجامعية الأخرى | | | | | | |

| الرقم | **الصعوبات والمعيقات التي تواجه برامج تدريب العاملين في مكتبتك بناءً على متطلبات إدارة المعرفة** | **أوافق بشدة** | **أوافق** | **محايد** | **لا أوافق** | **لا أوافق بشدة** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | ضعف القوانين والتشريعات الداعمة لبرامج تدريب العاملين في المكتبة | | | | | |
| 2. | ضعف الدعم الإداري في الجامعة لإدارة المعرفة | | | | | |
| 3. | عدم إدراك إدارة المكتبة لمتطلبات إدارة المعرفة | | | | | |
| 4. | عدم ملاءمة المناخ التنظيمي السائد لتطبيق إدارة المعرفة | | | | | |
| 5. | عدم وجود مدربين قادرين على التدريب اللازم لتنفيذ برامج إدارة المعرفة | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | ضعف البنية التحتية التكنولوجية في المكتبة | .6 |
| | | | | | عدم وجود الشخص المناسب في المكان المناسب | .7 |
| | | | | | هجرة الكفاءات البشرية المؤهلة من المكتبة و تسربها | .8 |
| | | | | | عدم توافر الميزانيات المطلوبة لتنفيذ برامج التدريب على إدارة المعرفة | .9 |
| | | | | | عدم الرغبة لدي في التدرب | .10 |

- أية معيقات أخرى تراها مناسبة:

.1
.2
.3
.4
.5

**TRAINING NEEDS OF GOVERNMENT UNIVERSITY LIBRARIANS IN JORDAN IN THE LIGHT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT AS PERCEIVED BY THE LIBRARIANS THEMSELVES.**

**by**
**Shadi R. A. Humaidat**

**Supervisor**
**Dr. Omar Ahmad Hamshari, Prof.**

## ABSTRACT

The study aimed at assessing the training needs of government university librarians in Jordan in the light of knowledge management as perceived by the librarians themselves. The population of the study

consisted of ( 334 ) employee, of whom ( 297 ) or ( 88.9% ) responded.

A questionnaire of the competencies required by the librarians in the light of knowledge management was developed. It consisted of ( 64 ) items in six domains: technological skills, knowledge management processes, creativity and innovation, technical, administrative, and humanitarian skills. In addition ten ( 10 ) items on the difficulties and obstacles in the field were included.

The results of the study showed that: the degree of availability of required competencies in the light of knowledge management by the population of the study was found to be moderate, while the degree of needed competencies was found to be high, especialty for those of humanitarian, administrative, and technological skills. Results of the study found no statistically significant differences at ( $0.05 \geq \alpha$ ) between the means of university librarians degree of assessment of their training needs due to gender and work department, but significant differences were found due to the speciality variable in technological, knowledge management processes, technical, creativity and innovation skills, in favour of those specialized in Library and Information Science. Also significant differences were found due to academic qualifications in the technological skills, and knowledge management processes skills. The differences were in favour of those who have Bachelor’s degree and above. Significant differences were also found due to years of experience, in favour of those having (10) or more years of experience.

The most important difficulties and obstacles facing population of study were weakness of laws and regulations, lack of administrative

support by the university to knowledge management programs, lack of university library management perception to knowledge management requirements, and unsuitability of organizational climate to knowledge management application. The assessment degree of difficulties and obstacles was found to be high.

The study recommended the need to train government university librarians on: technological skills, knowledge management processes, and creativity and innovation, technical, management, and humanitarian skills; to overcome the difficulties and obstacles facing them in the field.